Niveau(x) d'enseignement : f Numéro ISN : 9632
Centre d'intérêt : 150

Caron, Denis.

Analyse du fonctionnement du Service de l'approvisionnement de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges / par Denis Caron. -- [Québec (Province)] : D. Caron, 1984
vi, 157 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 156-157

Vedette(s)-secondaire(s) : École nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Commission scolaire régionale * Satisfaction du personnel

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges

Identificateur(s) de sujet : Service de l'approvisionnement

Suite à la constatation que le Service de l'approvisionnement de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges éprouve des difficultés à répondre aux services demandés, cette étude vise à analyser la structure de ce service en vue de formuler des recommandations permettant l'amélioration de l'efficacité des services d'approvisionnement. L'analyse a permis d'identifier le problème central comme provenant des sentiments d'insatisfaction du personnel de ce service en ce qui a trait à la planification, à l'organisation de leur travail et au besoin de structuration de leur service. Les éléments de solution proposés touchent donc à la structuration du service, à son orientation plus spécifique et à la mise en place d'outils de travail. Ils visent également l'amélioration des services offerts en termes d'accessibilité à plus d'information, de simplification du processus d'achat et de délais de demandes plus courts. Les solutions proposées touchent aussi, par le fait même, le degré de satisfaction des employés de ce service.

Type de document :

INT
487

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DU SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT DE LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE VAUDREUIL-SOULANGES

par

Denis Caron

(1980-1983)

(temps partiel)

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

(MARS 1984)

20053

REMERCIEMENTS

Si nous sommes parvenus à la conception de ce projet, c'est grâce à différentes personnes qui, par leur contribution, nous ont apporté le support nécessaire pour cheminer à travers les étapes de ce travail. Nous adressons tout particulièrement nos remerciements à:

Monsieur Pierre Voyer, directeur académique et professeur à l'ENAP. Nous lui sommes reconnaissants de sa disponibilité, du partage de ses connaissances, de sa compétence et de son encouragement tout au long de l'élaboration du projet.

Monsieur Serge Marcil, directeur du service des finances et de l'équipement à l'organismes mandataire, soit la CSRVS. Il a bien voulu consentir à être notre superviseur et à nous accompagner dans les différentes étapes de ce projet.

Monsieur Raymond Bertrand, régisseur de l'approvisionnement, et Madame Latreille pour le partage de leur vécu quotidien dans ce service, pour leur disponibilité et leur collaboration.

Monsieur Mario Raymond, directeur général, qui par son ouverture d'esprit nous a facilité les choses pour que nous puissions compléter la scolarité et le projet d'intervention.

Madame Rita Allard, secrétaire, qui a consenti à transcrire ce travail et à lui donner l'apparence qu'on lui connaît.

AVANT-PROPOS

Ce projet s'intègre dans le cadre de la maîtrise en administration publique de l'ENAP. Il doit constituer un retour vers les connaissances acquises durant les trois années de cours et nous donner l'occasion de faire nos armes dans l'étude d'un problème existant à l'intérieur d'un organisme public et visant à apporter des solutions concrètes et de type managériel.

Ce projet d'intervention permet à un organisme public de bénéficier des services d'un étudiant qui mettra tout en oeuvre pour leur solutionner un problème réel. Pour l'étudiant, il lui apportera une certaine assurance pour l'avenir et, ce qui n'est pas négligeable, pourra probablement le mener à l'obtention de la maîtrise en administration publique.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIÈRES iv

LISTE DES TABLEAUX v

LISTE DES FIGURES vi

1. INTRODUCTION 1

1.1 Historique 2

1.2 Le mandat 6

1.3 Annonce du travail 7

2. DÉFINITION DU PROBLÈME 8

2.1 Situation organisationnelle 9

2.2 Formulation préliminaire du problème 18

2.2.1 Symptômes de dysfonction 19

2.2.2 Le problème 21

2.3 Importance du sujet 22

2.4 Les objectifs de l'étude 25

TABLE DES MATIÈRES

(suite)

3. CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE 27

3.1 Modèles théoriques 29

3.1.1 Le cadre de Kast & Rosenzweig 29

3.1.2 Le cadre de Henry Mintzberg 33

3.1.3 Le cadre de Pierre Voyer 39

3.1.4 Gorry et Scott-Morton 43

3.2 Méthodologie d'intervention 47

3.2.1 Cueillette des données 47

3.2.2 Les outils d'analyse 49

4. CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNÉES 58

4.1 Description et analyse de la situation actuelle 59

4.2 Cycle des approvisionnements 60

4.3 Cheminement de l'information et de la prise de décision 64

4.4 Compilation de la grille d'analyse 66

4.5 Séquence de l'approvisionnement 68

4.6 Description des tâches 72

4.7 Analyse de la cueillette des données 74

4.7.1 Analyse des symptômes énoncés 77

4.8 Reprécision du problème central 81

TABLE DES MATIÈRES

(suite)

5. CONCEPTION DE LA SOLUTION ET RECOMMANDATIONS 83

5.1 Les recommandations 85

5.2 Problèmes potentiels 96

5.2.1 Environnement 97

5.2.2 Système buts et valeurs 97

5.2.3 Système psycho-social 98

5.2.4 Système structural 98

5.2.5 Système technique 99

5.2.6 Système managérial 99

5.3 Stratégie d'implantation 100

6. CONCLUSION 101

ANNEXES

1. Organigramme de la CSRVS 1983-1984 105

2. Organigramme du service des Finances et de l'Équipement 1983-1984 107

3. Politique d'achat 109

4. Memo aux directeurs 147

5. Description de tâche de l'agent de bureau, classe principale 150

6. Tâches accomplies de l'agent de bureau, classe principale 153

BIBLIOGRAPHIE 156

LISTE DES TABLEAUX

Page

1. Nombre de postes 10
2. Cheminement de l'information et de la prise de décision 50
3. Grille d'analyse 57
4. Cycle de l'Approvisionnement 63
5. Cheminement réel de l'information au service de l'Approvisionnement 65
6. Compilation de la grille d'analyse 67
7. Séquence actuelle de l'Approvisionnement 71
8. Validation des causes du problème 78
9. Séquence proposée de l'Approvisionnement 95
10. Synthèse des recommandations 96

LISTE DES FIGURES

		Page
A.	Le Système global de Kast et Rosenzweig	32
B.	Les composantes de l'organisation	35
C.	Les cinq configurations selon Mintzberg	38
D.	Le cadre de Gorry et Scott-Morton	45

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

1.1 Historique

L'étude qui nous intéresse se situe à l'intérieur de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges et plus particulièrement au Centre culturel du dit organisme.

La Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges est une des composantes du système d'éducation publique de la province de Québec.

Géographiquement, elle est sise à l'ouest de l'Île de Montréal.

Administrativement, elle est rattachée à la Direction régionale de Longueuil et fait donc partie de la région administrative 6.2 du MEQ.

Dans la configuration, nous retrouvons la création d'un campus comprenant quatre (4) écoles sur les lieux et deux (2) autres en périphérie. Cet emplacement facilite l'administration entre la direction et l'enseignement.

La Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges dispense uniquement l'enseignement secondaire aux catholiques francophones et anglophones de son territoire. Pour l'année 1983-84, la clientèle se répartit ainsi

Clientèle régulière et en adaptation scolaire	4506
Clientèle adulte	200
Clientèle totale	4706

L'organisme en question est de petite taille et sa structure est de type bureaucratie professionnelle. Sa clientèle provient d'un bassin de population d'environ 60 000 habitants.

Le marché est composé des étudiants venant du territoire de Vaudreuil-Soulanges et une partie provenant de l'extérieur de ce territoire. Ces étudiants se subdivisent en trois catégories:

- étudiants réguliers de jour;
- étudiants adultes en formation générale, socio-culturelle et professionnelle;
- étudiants en formation professionnelle, industrielle.

La Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges dispense uniquement l'enseignement secondaire aux catholiques francophones et anglophones de son territoire. Pour l'année 1983-84, la clientèle se répartit ainsi:

Clientèle régulière et en adaptation scolaire	4506
Clientèle adulte	200
Clientèle totale	4706

L'organisme en question est de petite taille et sa structure est de type bureaucratie professionnelle. Sa clientèle provient d'un bassin de population d'environ 60 000 habitants.

Le marché est composé des étudiants venant du territoire de Vaudreuil-Soulanges et une partie provenant de l'extérieur de ce territoire. Ces étudiants se subdivisent en trois catégories:

- étudiants réguliers de jour;
- étudiants adultes en formation générale, socio-culturelle et professionnelle;
- étudiants en formation professionnelle, industrielle.

La Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges a connu deux périodes bien distinctes depuis sa création. Pour bien les distinguer, spécifions que la première période est celle comprise entre 1964 à 1977 que nous pourrions appeler «les années d'abondance». La seconde comprend les années 1977 à nos jours et qui, par rapport à la précédente, sera nommée «les années de disette».

De 1964 à 1977, nous connaissions les années d'abondance au Québec et des changements importants dans le réseau de l'éducation pour lesquels il était possible d'obtenir des fonds substantiels dans ce domaine. Bénéficiant de tels avantages, les administrateurs de la commission scolaire jouissaient de plus de latitude et les mécanismes de contrôle prenaient moins d'importance. Cette situation a eu des impacts sur le fonctionnement des différents services. Cependant, nous nous arrêterons à considérer celles survenues dans le service de l'Approvisionnement vu que notre analyse porte sur son fonctionnement.

À compter de l'an 1977, tout tend à se modifier et les restrictions budgétaires gouvernementales fusent de

toutes parts. Immanquablement, le style d'administration exercé jusqu'à maintenant ne parvient plus à répondre aux exigences qu'imposent le système politique en vigueur. Des efforts ont beau être déployés, il n'en reste pas moins que des habitudes de dépenses et de liberté persistent et rendent cette administration difficile à gérer.

Pour différentes raisons, la Commission scolaire se voit doté d'un nouveau directeur général ayant une expérience particulière le rendant apte à faire face à une telle situation. En peu de temps, il élabore sa nouvelle politique d'administration, met en place des mécanismes de contrôle et procède à des restructurations. De nouvelles façons de faire sont adoptées et/ou imposées.

Les réactions se font sentir à tous les niveaux. Les besoins de notre étude nous amèneront à nous concentrer sur les répercussions de ces changements sur le service de l'Approvisionnement.

1.2 Le mandat

Les lignes qui précèdent laissent entrevoir au lecteur que ces changements majeurs survenus au sein de la direction de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges ont eu et ont encore des impacts de conséquence sur le fonctionnement des différents services de cet organisme. Nous poserons l'oeil sur ces retentissements particuliers au service de l'Approvisionnement.

Depuis quelques années, que ce soient les employés ou les utilisateurs du service de l'Approvisionnement de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges témoignent de la nécessité de s'arrêter pour faire l'analyse du fonctionnement de ce service. Ce qui les amènent à considérer ce besoin, c'est que les individus impliqués ne parviennent plus à offrir la qualité de service que requiert les usagers. Il semble que le non respect des politiques et le manque de coordination et de structure de ce service soient au centre des difficultés qu'ils rencontrent.

1.3 Annonce du travail

Le chapitre 1, de par les informations qu'il contient, nous a permis d'introduire le lecteur dans le milieu où se déroulera notre étude. Le second chapitre situe davantage le secteur à étudier dans l'organisation, ébauche les grandes lignes du problème à partir de l'observation des faits, et fait ressortir les objectifs qui seront poursuivis tout au long de notre analyse. Une étude de ce genre nécessite qu'elle repose sur une méthodologie d'intervention et réponde à des cadres conceptuels. C'est la troisième étape du travail où se retrouveront ces données. Pour parvenir à nos fins, nous avons eu recours au développement de grilles qui nous faciliteront le travail. Le chapitre 4 sera élaboré à partir des modèles théoriques et des grilles développées et mettra en évidence la situation actuelle du service où évoluent des difficultés particulières relatives à des problèmes administratifs. Cette analyse nous conduira à pouvoir élaborer les recommandations qui figureront au chapitre 5 de notre étude.

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2.1 Situation organisationnelle

Les pages à venir sauront définir et situer le service de l'Approvisionnement de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges.

La Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges regroupe environ 400 employés. Ces employés se répartissent en deux catégories distinctes soit: le personnel administratif (119) et le noyau opérationnel, le personnel enseignant (281).

Vous trouverez ci-joint le tableau 1 de la répartition du personnel.

Pour l'année en cours, la Commission scolaire jouit d'un budget de 28 894 276 $. De ce montant, 17 316 165 $ est affecté en masse salariale alors que 11 578 811 $ est octroyé à des opérations courantes. Le service de l'Approvisionnement, à lui seul, monopolise jusqu'à environ 8 000 000 $ pour l'année en cours.

TABLEAU-1

Nombre de postes

Catégorie	Nombre
Hors cadres	1
Cadres de services	7
Cadres des écoles	16.5
Gérants	7
Professionnels	8
Enseignants	281
Soutien	79.5
TOTAL	400

Sources: Données complémentaires, personnel de la commission scolaire au 30 septembre 1983.

En terme de pourcentage, on se rend compte que 27,7% du budget global est géré par ce service. Ceci devrait par conséquent assurer ce service d'une importance capitale et être reconnu comme un élément moteur à la commission scolaire.

À ses débuts, la commission scolaire n'avait pas les structures que nous lui connaissons actuellement[1]. Les tâches d'approvisionnement étaient confiées au secrétaire trésorier de 1964 à 1967. À cette date, la commission scolaire se dote d'un acheteur et d'une secrétaire à qui reviennent les tâches relatives aux achats. La création de ces deux postes avait été rendue essentielle vu la spécialisation de ce travail et la charge de travail qui exigeaient plus de personnel en place. Ces embauches constituaient l'amorce d'un éventuel service de l'Approvisionnement.

En 1969-70, le ministère de l'Éducation procède à des changements qui amenèrent l'intégration de l'Institut de technologie de Vaudreuil à la commission scolaire. Avec cet ajout, il était facile de prévoir une augmentation au niveau du volume de tâches du service de l'Approvisionnement, ce qui était suffisant pour justifier et obtenir l'embauche d'un préposé aux inventaires

(1) Voir l'annexe 1, organigramme de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges.

et une secrétaire-dactylo. Le service de l'Approvisionnement bénéficiera durant ces sept années de plus de personnel et se verra dans la possibilité d'élaborer et de faire des prévisions en vue de l'amélioration des instruments de travail.

Nous sommes en 1977 et la conjoncture économique annonce des restrictions budgétaires. Dans un esprit de prévision, de nouvelles politiques sont mises en oeuvre pour réduire le plus possible les dépenses. Des révisions administratives suggèrent des diminutions de personnel. Le service de l'Approvisionnement n'a plus les ressources financières pour défrayer les coûts du préposé aux inventaires et de la secrétaire-dactylo. À long terme, cette diminution de personnel aura des répercussions directes sur le travail des employés en poste.

De 1969 à 1977, le service de l'Approvisionnement comptant plus de personnel a pu offrir à ses usagers davantage de services et d'une qualité supérieure. Les services étant plus accessibles, les usagers ont créé des besoins qui sont rapidement devenus essentiels et pour lesquels il est difficile de s'en départir lorsque survient la période de restriction budgétaire. Les

besoins et les demandes vont en croissant et font pression auprès du service de l'Approvisionnement qui a moins de ressources humaines pour y répondre.

Cette situation aurait nécessité une restructuration du service qui n'a pu être faite en totalité étant donné la période de compressions budgétaires. Pour compenser, on a tenté de procéder à une décentralisation vers les unités administratives. Cette décentralisation portait sur le budget et les tâches opérationnelles. Ces mesures auraient pu connaître une certaine efficacité si le service n'avait pas eu, à la même période, à faire face à d'autres exigences provenant du service de l'Éducation des adultes (besoins grandissants), du ministère de l'Éducation (contraintes ministérielles) et de la venue de l'informatisation des opérations comptables. Bien que des efforts réels aient été faits, il n'en demeure pas moins que le service de l'Approvisionnement est aux prises avec un surplus de travail qu'il n'arrive pas à assumer. Les conséquences se traduisent en des retards d'opération, des délais prolongés et des manques de temps pour permettre au service de mettre sur pieds des moyens de fournir la qualité de service que sont en droit d'exiger les utilisateurs. Un certain nombre des utilisateurs ont pris comme attitude

de contourner la politique d'achat de la CSRVS dans le but de répondre à leurs besoins. Ces initiatives de la part des utilisateurs peuvent s'avérer, à la longue, être aux dépens du service en question et des limitations de pouvoir de ce service. Actuellement, il nous semble que le service de l'Approvisionnement et les utilisateurs fonctionnent dans un cercle vicieux où chacun comprend l'agir de l'autre sans pour autant être d'accord et satisfait dans cette façon de faire.

Entre 1977 et 1983, des réaménagements de services sont proposés et effectués. Il a été décidé que le service de l'Approvisionnement relèverait de la juridiction du directeur du service des Finances et de l'Équipement[1]. La fusion de ces services avait pour objectif de se conformer au nombre permis de personnel cadre à la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges. Le choix de cette répartition s'est fait en tenant compte de l'affinité des services en question. Depuis la venue du service des Finances et de l'Équipement, le service de l'Approvisionnement a connu trois directeurs. Ceux-ci, de par leurs expériences personnelles, de par leurs orientations et leurs philosophies, ont coloré de différentes teintes le service de l'Approvisionnement. Ces différentes positions ont créé une instabilité tant qu'aux politiques de fonctionnement.

---

(1) Voir l'annexe 2, organigramme du service des finances et de l'équipement.

Le service actuel, que nous étudions, est formé d'un régisseur de l'Approvisionnement et d'un agent de bureau classe principale, sous la juridiction du directeur du service des Finances et de l'Équipement.

Dans le cadre de son fonctionnement, la commission scolaire est régie par des lois, lesquelles émanent du MEQ. Les principales lois émises par ce ministère sont:

- Loi du Ministère de l'Éducation
  (S.R.Q., 1964; chap. 233)
- Loi du Conseil Supérieur de l'Éducation
  (S.R.Q., 1964; chap. 234)
- Loi de l'Instruction publique
  (S.R.Q., 1964; chap. 235)
- Loi des subventions aux commissions scolaires
  (S.R.Q., 1964; chap. 237)

Le MEQ, de par ses politiques et lois, dresse les grandes orientations des services de l'Approvisionnement au sein des organismes scolaires. Le MEQ est le grand pourvoyeur de fonds pour ces différents organismes; de là, lui vient le pouvoir qu'on lui connaît. Le MEQ délègue en partie ses fonctions et son pouvoir au Bureau régional. Ce dernier a pour mandat de faire appliquer les différentes politiques émises par le MEQ. Il s'acquitte de ces tâches en assurant l'information nécessaire et en exerçant un certain contrôle en fixant des échéanciers. Il exige des rapports de façon continue

et utilise les services de vérificateurs pour visiter les organismes sous leur juridiction. Autrement dit, on peut considérer le Bureau régional comme l'intermédiaire entre le grand patron (MEQ) et les employés. Il a un rôle tamponneur.

La direction générale de la commission scolaire établit ses politiques de fonctionnement tout en respectant les exigences du MEQ et du Bureau régional. Ces politiques constituent les lignes directrices sur lesquelles doivent se modeler le service de l'Approvisionnement pour élaborer ses politiques de service. Vous trouverez, en annexe[1], un exemple (politique d'achat) de cette affirmation.

Tout en dressant ses politiques, le service doit garder en tête l'intérêt et les besoins des services avec qui il est en relation directe. Le service de l'Approvisionnement a comme fonction de desservir les utilisateurs qui sont les directeurs d'écoles (6) et les directeurs de services (5). Cette clientèle fait connaître ses besoins et a à s'adresser à ce service pour obtenir tout ce qu'il requiert comme ressources matérielles. Le service de l'Approvisionnement dirige

(1) Voir l'annexe 3, politique d'achat

ses demandes vers des fournisseurs pour obtenir des prix compétitifs afin d'effectuer le meilleur achat qui respectera à la fois les critères de qualité et de coût.

Considérant les sommes importantes gérées par ce service, il bénéficie de l'apport du service comptable pour administrer ces fonds.

2.2 Formulation préliminaire du problème

Maintenant que nous connaissons mieux le service de l'Approvisionnement à l'intérieur de la commission scolaire, nous serons plus en mesure de nous attaquer à la tâche de définir le problème.

Depuis huit ans que nous travaillons à la commission scolaire, nous avons eu à côtoyer d'assez près le personnel du service de l'Approvisionnement. Ce fut le premier que nous avons vraiment connu étant donné que nous procédions à l'implantation du service de l'informatique, lequel requiert une quantité énorme de matériel dispendieux. Dans ce sens, nous nous sommes retrouvés dans la position d'un utilisateur et c'est

probablement du point de vue de cette situation que nous avons mieux compris les problèmes qui se vivaient dans ce service. Nos contacts répétés avec ce personnel nous ont permis de mieux nous sensibiliser à leur vécu quotidien.

Le personnel en place, face au fonctionnement de leur service, s'estime relégué à des tâches d'exécutant, lesquelles, graduellement, les font se sentir dépourvu des activités administratives et limité dans leurs capacités de prévision et d'évolutions. Ces considérations nous amènent à identifier et à comprendre les symptômes apparents du problème.

2.2.1 Symptômes de dysfonction

a) Depuis quelques années le régisseur de l'Approvisionnement constate que des achats sont effectués sans autorisation (irrespect des politiques d'achats);

b) Il est arrivé, à quelques reprises, que des contrats soient signés en dehors de l'autorisation des responsables du service;

c) Le régisseur de l'Approvisionnement se plaint d'ingérence en ce qui concerne ses fonctions;

d) Des bons de commandes sont faits sans vérification, au préalable, si des fonds sont disponibles;

e) Il y a eu mise en place d'un agent de bureau alors que la demande de personnel était en plus l'obtention d'une secrétaire administrative;

f) Le service a eu à subir une diminution de personnel sans, pour autant, connaître une réorganisation profonde du service;

g) Les principaux intéressés reconnaissent l'impossibilité de connaître les ressources matérielles disponibles à la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges;

h) Un autre manque est décelé par le fait qu'il n'y a pas d'accès à des rapports statistiques qui permettraient de procéder à des prises de décision;

i) On s'accorde pour dire qu'il y a une faiblesse au niveau de l'application des politiques d'achats et du contrôle de la réception des marchandises;

j) Les outils de travail sont inexistants ou désuets;

k) Un symptôme reconnu serait le manque de pouvoir du personnel en place pour mener à bonne fin le travail du service;

l) Au cours des dernières années, le service a dû faire face à la venue de trois directeurs du service des Finances et de l'Équipement.

2.2.2 Le problème

L'ensemble des symptômes de dysfonctionnement peut mieux nous faire comprendre le malaise que vit le personnel de ce service et nous amener à considérer que le problème mis en évidence peut être:

«le service de l'Approvisionnement de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges éprouve de plus en plus de difficultés à répondre aux services demandés de la part des utilisateurs. Nous avons mis en évidence certaines causes pouvant expliquer ce problème. Mentionnons entre autres le non respect de certaines politiques du service, des lacunes tant à la coordination qu'à la structure de ce service.»

2.3 Importance du sujet

Il est peut-être judicieux en début de cette partie du travail, afin de bien nous comprendre, de décrire ce qu'est un service de l'Approvisionnement. Cette description nous conduira à parler de la fonction du service, et par elles-mêmes, ces précisions nous démontreront l'importance du service de l'Approvisionnement. Si nous reconnaissons la grande place qu'occupe ce service, il nous sera facile de justifier l'intérêt que peut susciter notre étude de son fonctionnement pour l'organisme dont il fait partie.

Selon l'ACSQ (L'Association des cadres scolaires du Québec):

> «L'approvisionnement dans une commission scolaire consiste à gérer le flux des biens et services dont l'organisation a besoin pour assurer la continuité de son fonctionnement, la satisfaction des élèves et du personnel, l'entretien des équipements et des bâtisses afin d'agir comme agent important au développement de l'enseignement.»

La fonction du service de l'Approvisionnement est d'envergure car, normalement, tous les achats de biens et de services, sauf ce qui concerne les salaires, doivent aboutir au service de l'Approvisionnement. Son rôle est capital car:

> «une saine gestion des stocks, la qualité du matériel acheté et l'entretien adéquat de l'équipement, sont autant de facteurs importants rendant plus efficaces les ressources humaines oeuvrant à la commission scolaire. Également, comme il est difficile de réduire les coûts fixes, les économies réalisées par l'Approvisionnement constituent un domaine privilégié dans l'administration d'une meilleure gestion publique.»

Les administrateurs de la commission scolaire revoient leurs politiques de gestion face au contexte économique actuel et considèrent toutes les options qui peuvent, à plus ou moins long terme, constituer des diminutions de coûts d'opération et une augmentation de rendement et d'efficacité.

Leur réflexion a porté, entre autres, sur le service de l'Approvisionnement et ils estiment que ce service pourrait connaître des améliorations dans ce sens. Or, il s'avère qu'eux-mêmes, étant déjà pris par des activités quotidiennes d'importance, ne parviennent pas à trouver le temps pour effectuer l'étude nécessaire qui les conduirait à ces objectifs. Ils ne peuvent pas non plus se permettre de consacrer les sommes d'argent suffisantes pour embaucher le personnel qualifié pour faire cette étude.

L'occasion nous a donc été offerte pour répondre à notre besoin concernant notre projet d'étude et également pour des fins utilitaires pour l'organisme. L'étude du fonctionnement du service de l'Approvisionnement nous a donc été confiée en précisant qu'il s'agissait d'un projet prioritaire.

2.4 Les objectifs de l'étude

Le service de l'Approvisionnement a progressé lentement depuis les débuts de la commission scolaire dû, entre autres, au fait qu'on accordait davantage d'importance à d'autres services reliés plus directement au noyau opérationnel (les enseignants). Pourtant, depuis quelques années, les services offerts par l'Approvisionnement sont plus nombreux et exigent donc un fonctionnement plus complexe et plus spécialisé. Par notre analyse, nous nous attarderons plus précisément à deux buts à atteindre:

1) Formuler des recommandations qui leur permettent de structurer davantage le service, de lui donner une orientation plus spécifique et des outils facilitant leur travail;

2) Améliorer l'efficacité des services offerts aux utilisateurs en terme d'accessibilité à plus d'information, de simplification du processus d'achat et de délai plus court lors de demandes.

Deux sous-objectifs pourraient éventuellement découler de l'atteinte des deux objectifs que nous nous sommes fixés à travers ce travail. Ces deux sous-objectifs nous apparaissent implicites à nos deux objectifs spé-

cifiques. Il s'agit de faire connaître et respecter le rôle de ce service et améliorer le degré de satisfaction des employés de ce même service. Comme ces sous-objectifs sont plutôt abstraits, nous ne nous attarderons pas à les justifier mais nous les garderons quand même en tête en espérant les atteindre au moins en partie. Ils pourraient peut-être même constituer une sorte d'évaluation personnelle de la valeur de notre projet.

3. CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

3. Cadre conceptuel et méthodologique

Dans le chapitre précédent, nous avons mis en évidence les principales données qui nous ont permis de nous faire un portrait plus précis de la situation que nous décortiquerons. De par les informations recueillies, nous choisirons les cadres conceptuels et théoriques qui s'appliqueront à notre démarche.

Nous nous servirons de la théorie pour mieux cerner tous les aspects du problème et nous orienter vers des solutions qui seront appuyées par des cadres conceptuels. C'est cette même méthodologie qui conférera à notre travail une juste valeur et qui nous évitera de faire des conclusions erronées. Par le biais de grilles d'analyse et de tableaux, nous parviendrons à faire ressortir les éléments qui seront les plus importants à travailler. L'emploi de cadres conceptuels et de théories constitueront la fondation sur laquelle reposera notre étude. Ils nous permettront de conserver un certain degré d'objectivité; ils rendront le travail plus scientifique et pourront nous servir à défendre nos points de vue et nos tendances.

3.1 Modèles théoriques

IL nous a semblé que les cadres qui correspondent le mieux à notre projet sont ceux de Kast et Rosenzweig, Henry Mintzberg, le cadre de Pierre Voyer, Gorry et Scott Morton.

La partie subséquente définira chacun de ces modèles:

3.1.1 Le cadre de Kast et Rosenzweig[1]

Ce cadre théorique est celui qui nous donne une vue d'ensemble de l'organisation par le biais des cinq principaux éléments communs à toute organisation. L'ensemble de cinq principaux sous-systèmes (le système de buts et valeurs, le système psycho-social, le système structural, le système technique et le système managérial) et de l'environnement est identifié comme système global. Voyons de plus près ce qui est le propre de chacun d'eux:

---

(1) Le résumé du cadre de Kast et Rosenzweig est basé sur la documentation suivante:
. Kast, F.E., Rosenzweig, J.E., (1979). Organization and Management, A System and Contingency Approach, Third Edition, McGraw-Hill, U.S.A.

Système global

Le système global reçoit des ressources de l'environnement (matérielle, d'énergie, d'information), les transforme et les retourne sous forme de produits. Cette transformation est rendue possible par l'interaction de cinq (5) principaux sous-systèmes, eux-mêmes ouverts sur l'environnement.

Système de buts et valeurs

Le système de buts et valeurs est celui qui détermine la mission, les objectifs, les politiques de l'organisation; il est évidemment fortement influencé par le contexte socio-culturel et économique de son milieu ambiant; il est aussi déterminant pour le comportement des autres sous-systèmes.

Système psycho-social

Le système psycho-social est constitué des individus et des groupes oeuvrant dans l'organisation et de leurs interactions. Son comportement ne peut être dissocié des autres sous-systèmes.

Système structural

Le système structural représente le processus de différenciation des tâches de l'organisation et de leur inter-relations. Il est formalisé par l'organigramme, les descriptions de tâche, les procédures et les règlements. Il représente les réseaux formels de communications entre les membres de l'organisation.

Système technique

Le système technique englobe l'ensemble des connaissances et des outils méthodologiques utilisés dans les processus de transformation des ressources en produits; en d'autres mots, c'est la technologie utilisée dans l'organisation pour transformer les intrants en extrants.

Système managérial

Le système managérial a pour rôle d'assurer que l'organisation soit au diapason avec son environnement, qu'elle soit adéquatement finalisée, et que ses composantes ou sous-systèmes soient synergiquement intégrés.

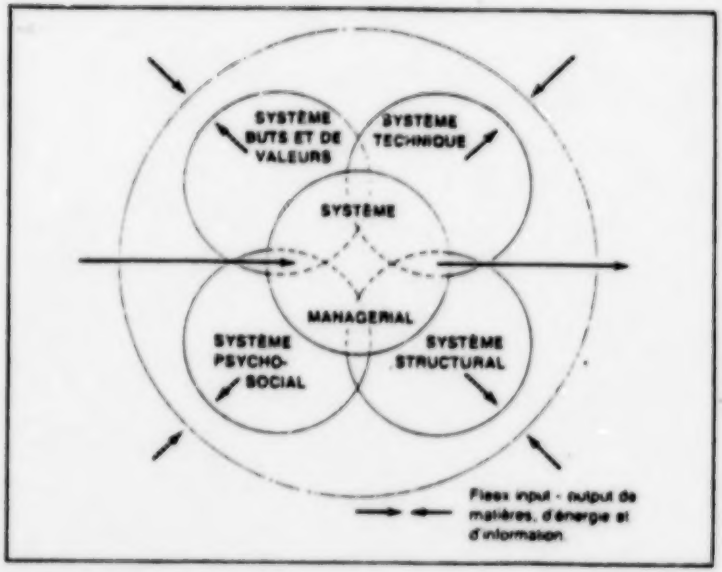


FIGURE A: Le Système global de Kast et Rosenzweig

SOURCE: Le management d'hier et d'aujourd'hui - Thème 1, UQUAM, 1975 - p.151.

3.1.2 Le cadre de Henry Mintzberg(1)

A) La vision de Henry Mintzberg se fonde sur la théorie divisant l'organisation en cinq grandes composantes (voir figure 8 «Logo de Mintzberg):

- le centre opérationnel: c'est la partie de l'organisation où s'effectue le travail qui constitue la raison d'être de l'organisation. Il comprend ceux qui participent directement à la production de biens et de services et le support direct à ces fonctions.

- l'élément médiant: joint le sommet stratégique au centre opérationnel. Il représente le mécanisme de supervision directe. Il coordonne horizontalement et facilite la circulation verticale de l'information et des décisions.

- le sommet stratégique: est chargé de s'assurer que l'organisation remplit sa mission efficacement. Il comprend trois

(1) Le résumé du cadre de Henry Mintzberg est basé sur la documentation suivante:
. Mintzberg, M. (1979). The Structuring of Organizations, Prentice-Hall, U.S.A.

ensembles de devoirs: superviser, les relations avec l'environnement et le développement de la stratégie de l'organisation.

- la techno-structure: est composée des analystes qui conçoivent les systèmes de planification et de contrôle de travail.

- les unités de service: comprend les unités qui fournissent des services à l'organisation, d'où diminution de dépendance face à l'environnement.

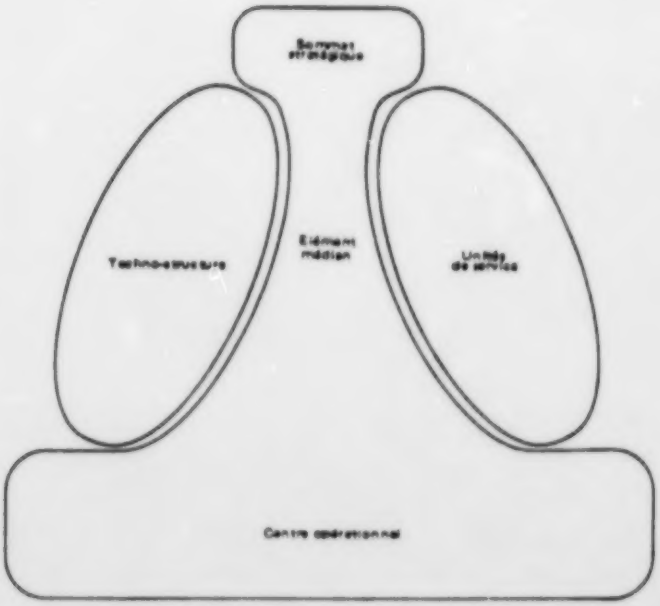


Figure 8: Les composantes de l'organisation

(Mintzberg 1979)

B) Mintzberg apporte une contribution importante à la compréhension de l'organisation par l'introduction des cinq configurations de l'organisation (Figure C):

- la structure simple
- la bureaucratie industrielle
- la bureaucratie professionnelle
- la forme décomposée en division
- l'adhocratie.

Afin d'être plus pertinent, nous ferons la description que de la bureaucratie professionnelle qui représente la configuration structurale existante dans l'organisme qui nous intéresse.

La bureaucratie professionnelle émerge quand le noyau opératoire d'une organisation est dominé par des professionnels et des travailleurs spécialisés utilisant des procédures sophistiquées mais néanmoins routinières. Cela signifie en conséquence que la bureaucratie professionnelle évolue dans un environnement à la fois stable et complexe.

La technologie semble être une autre variable indépendante importante. Les systèmes techniques des bureaucraties professionnelles doivent laisser une discrétion considérable aux travailleurs qui sont au niveau opératoire et ce plus spécifiquement en ce qui concerne le besoin d'harmoniser les demandes du client avec le répertoire standard des programmes de l'organisation. Ici ce qu'il y a de plus important c'est que le système technique ne doit pas être hautement régularisé ou sophistiqué et certainement pas automatisé. Autrement, le pouvoir ne serait plus aux mains des opérateurs et la structure se classifierait dans une autre catégorie. Ces conditions sont, bien sûr, caractéristiques d'un grand nombre d'organisations de services et d'entreprises professionnelles.

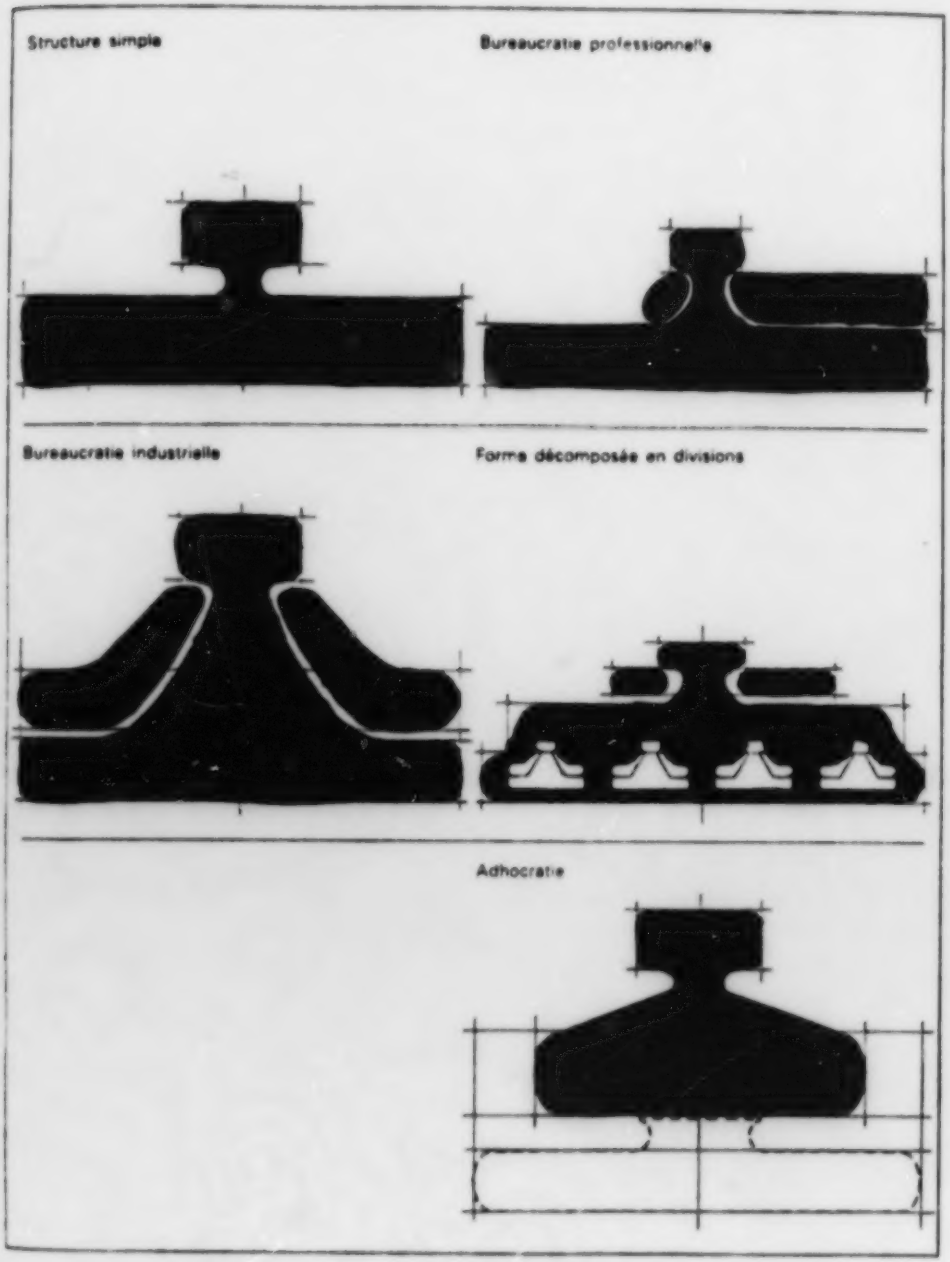


FIGURE C: Les cinq configurations

SOURCE: Organiser l'entreprise: Prêt-à-porter ou sur mesure? Henry Mintzberg, Harvard L. Expansion, etc. 1981 - p.13

3.1.3 Le cadre de Pierre Voyer[1]

Pierre Voyer, à travers le cours Analyse et conception du système, nous fait découvrir une nouvelle facette de la gestion. Il a élaboré tout un cadre conceptuel reposant sur la gestion de l'information (OGI). Selon sa philosophie: Gérer, c'est traiter de l'information. Gérer consiste également à faire une série d'activités de gestion qui sont:

a) le plus structurées possible;
b) cohérentes par rapport au cadre organisationnel;
c) nourries par de l'information de gestion appropriée;
d) cohérentes, entre elles.

(1) Le résumé du cadre de Pierre Voyer est basé sur les notes des cours «Analyse et conception du système» dispersé par ce dernier à l'ENAP en 1981.

Les trois éléments constituant sa théorie sont:

1. Un cadre organisationnel [O] articulé: une structure hiérarchique claire et fonctionnelle et des politiques générales d'orientation et de fonctionnement les plus précises possibles à la fois pour l'ensemble de l'organisation et pour chacun des modules administratifs qui la composent.

2. Une série d'activités de gestion [G] (ou «administratives»), plus ou moins formalisées qui sont le résultat d'une traduction des politiques générales, en «choses à faire» pour le manager dans le cadre de ces politiques et qui se basent sur de l'information de gestion rendue disponible par le développement systématique de procédures administratives et de SIG.

3. Un système d'information de gestion [I], répondant aux besoins en information relative aux activités de gestion, et suivant un réseau de circulation cohérent avec la modularisation hiérarchique.

La relation O-G-I est donc fondamentale et directe. Ainsi, un gestionnaire, quel que soit son niveau hiérarchique, effectue une série d'activités de gestion (ou administratives), coordination, supervision, etc., de façon cohérente et informée (efficience) dans le cadre des politiques de gestion et de normes articulées par rapport à une position particulière de responsabilité au sein d'une structure hiérarchique (efficacité), c'est-à-dire au sein d'un réseau de circulation d'autorité et d'information.

Nous pouvons voir à la page suivante le modèle O.G.I.

MODELE O-G-I (cadre Organisationnel - activité de Gestion - Information)

CADRE ORGANISATIONNEL [O]

- STRUCTURE HIERARCHIQUE (POSTES ET NIVEAUX) \ "MODULE ADMINISTRATIF"
- POLITIQUES GENERALES FORMALISEES D'ORIENTATION ET DE FONCTIONNEMENT DES MODULES
  - mission
  - objectifs généraux
  - énoncés de politiques
  - mandats
  - programmes généraux
- CADRE NORMATIF (normes)
  - légal
  - administratif
  - budgétaire

  \ sous forme de:
  - règlements
  - directives

ACTIVITES DE GESTION ET DECISIONS [G]

- ACTIVITES DE GESTION (ou administratives) (fonctions/responsabilités/tâches)
  - procédures cléricales
  - opérationnelles: coordination et supervision des activités professionnelles, des "transactions" avec la clientèle
  - managérielles: posdcorb, gestion des ressources
- BESOINS EN INFORMATION DE GESTION

INFORMATION [I]

- UTILISATION de l'information ("PAR")
- DISSEMINATION (réseau de "communication")
- INFORMATION RENDUE DISPONIBLE
  - générale/réseau organisationnel
  - SIG formel
    - -- OUTPUT
    - -- TRAITEMENT
    - -- CONSERVATION
    - -- INPUT

    ] "DE"

3.1.4 Gorry et Scott-Morton[1]

Pour parvenir à définir le cadre de Gorry et Scott-Morton, nous prendrons un détour en passant par la description des cadres de Simon et d'Anthony étant donné que le cadre de Gorry et Scott-Morton est né de la fusion des deux précédents.

Le cadre de Simon

Le cadre de Simon s'oriente vers les méthodes et techniques de résolution de problèmes. Il identifie des décisions, soit celles structurées (programmées) et celles dites non-structurées (non-programmées). La décision structurée est celle qui peut être considérée comme routinière et répétitive. Elle comporte une structure déterminée pour les effectuer mais elle n'exige pas de reconsidérer cette procédure chaque fois qu'on en fait usage. Par opposition, nous avons la décision non-structurée. Celle-ci ne répond pas à un processus pré-établi, elle n'est pas répétitive, elle a un certain degré de complexité et elle demande un traitement plus spécifique.

---

(1) Le résumé du cadre de Gorry et Scott-Morton est basé sur la documentation suivante:
- Keen, Peter G.W., Scott Morton, Michael, S., (1978) Decision Support Systems, an Organizational Perspective, Addison-W aleg, U.S.A
- Hurtubise, Rolland (1980), À la recherche du SIG, Les Éditions Agences d'Arc Inc., Montréal.

Le cadre d'Anthony

Le cadre d'Anthony en est un descriptif utilisé dans le domaine de la comptabilité qui s'insère dans l'organisation selon trois types d'activités: la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel.

La planification stratégique: elle est en fonction des objectifs de l'organisation, des ressources utilisées et des politiques de l'entreprise.

Le contrôle de gestion: il vise à l'acquisition et l'utilisation efficace et efficiente des ressources financières et humaines.

Le contrôle opérationnel: c'est la supervision efficace et efficiente des tâches spécifiques aux opérations quotidiennes.

Le cadre de Gorry et Scott-Morton

À partir du cadre de Simon: classification par méthode; et du cadre d'Anthony: classification par niveau; Gorry et Scott-Morton ont synthétisé les deux pour arriver à présenter un nouveau cadre.

NIVEAU HIÉRARCHIQUE / DEGRÉ DE STRUCTURATION	CONTRÔLE OPÉRATIONNEL	CONTRÔLE DE GESTION	PLANIFICATION STRATÉGIQUE
STRUCTURÉ	1	4	7
PLUS OU MOINS STRUCTURÉ	2	5	8
NON-STRUCTURÉ	3	6	9

FIGURE D: Le cadre de Gorry et Scott-Morton

Nous avons sélectionné ces différents cadres théoriques parce qu'ils nous apparaissaient les plus pertinents pour traiter le type d'information que nous avions recueillie.

Les théories de Mintzberg sont un apport important pour nous situer sur le type d'organisation existant au sein de notre organisme. À l'aide du cadre de Pierre Voyer, nous pouvons identifier les principales activités de ce service et parvenir à mieux cerner la problématique. Les différentes activités du service seront analysées à partir de la conception de Gorry et Scott-Morton pour évaluer leur degré de structure. De plus, ce cadre permet de déterminer quelles activités pourraient bénéficier d'une plus forte structuration. C'est par le biais du cadre théorique de Kast et Rosenweig que nous pourrons prévoir les problèmes potentiels résultant de l'impact de nos recommandations.

3.2 Méthodologie d'intervention

Bien que les cadres théoriques soient les assises de notre démarche, nous devons également porter une attention particulière à la méthodologie d'intervention que nous utilisons pour progresser étape par étape dans notre analyse.

3.2.1 Cueillette des données

Pour procéder à la cueillette des données, nous avons fait l'inventaire, puis l'étude de la documentation existante sur le sujet que nous avions à traiter. Nous avons consulté plusieurs documents dont les principaux sont:

- le recueil des règles de gestion, où sont classés les «POLITIQUES, RÈGLEMENTS ET DIRECTIVES» ainsi que les «MÉTHODES ET PROCÉDURES» administratives nécessaires à la gestion de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges;
- Le manuel de la structure administrative 1983-1984, où l'on retrouve les divers organigrammes illustrant la structure administrative;
- un document de la Commission professionnelle de l'approvisionnement, présentant le gestionnaire de l'approvisionnement en milieu scolaire, mai 1980;

- le manuel de la codification administrative des conditions d'emploi du personnel de cadre (des services et des écoles) et du personnel de gérance des commissions scolaires et des commissions scolaires régionales pour catholiques, mai 1982.

Après avoir pris connaissance des différentes littératures sur le sujet et assimilé plusieurs éléments, nous nous sentions plus en mesure d'entreprendre la seconde partie de la cueillette, soit différentes rencontres avec des gens dans le domaine. Nos rencontres étaient sous forme d'entrevue individuelle planifiée dans le contexte du travail et à partir de questions fermées, c'est-à-dire que lors de chaque entrevue, nous préparions à l'avance l'objet de la rencontre et le sujet à y explorer sous les différents aspects qui nous intéressaient. Nos questions n'étaient pas déterminées auparavant mais nous avions choisi nos objectifs et les types d'informations à recueillir. La grille d'analyse demeurait toujours notre principal instrument de travail et était la toile de fond du déroulement de chacune des entrevues. Nous avons pu recueillir bien des informations pertinentes auprès du directeur du service des finances et de l'équipement, le régisseur de l'Approvisionnement, l'agent de bureau et des directeurs d'école. Afin d'établir des parallèles et de nous donner une idée plus précise du service de notre organisme, nous avons cru bon de consulter d'autres commissions scolaires dans des territoires avoisinants.

C'est à la lumière de ces informations et de ces rencontres que nous sommes parvenus à bâtir un tableau et une grille afin de nous donner un coup d'oeil assez précis de la situation et dans un temps à venir de pouvoir en faire l'analyse.

3.2.2 Les outils d'analyse

A) Développement d'un tableau pour montrer le cheminement réel de l'information

Le premier outil à être développé dans le cadre de ce travail est une grille descriptive démontrant la circulation réelle de l'information et de la prise de décision. La chaîne opérationnelle met en relation une série d'activités de gestion avec des intervenants qui alternent. Les colonnes du tableau 2 identifient les différentes activités de gestion qui serviront à l'établissement de G dans la grille O-G-I. Le tableau regroupe les intervenants de tous les niveaux:

- niveau stratégique
- comité des Finances et de l'équipement
- directeur de service/école
- directeur du service de l'équipement et des Finances
- régisseurs de l'Approvisionnement
- agent de bureau (classe principale)
- autres intervenants.

TABLEAU 2
SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT
CHEMINEMENT DE L'INFORMATION ET DE LA PRISE DE DÉCISION

NIVEAU STRATÉGIQUE	COMITÉ DES FINANCES ET DE L'ÉQUIPEMENT	DIRECTEUR DE SERVICE/ ÉCOLE	DIRECTEUR DU SERVICE DE L'ÉQUIPEMENT ET DES FINANCES	RÉGISSEUR DE L'APPROVI-SIONNEMENT	AGENT DE BUREAU (C.P.)	AUTRES INTERVENANTS

B) Description de la grille d'analyse

Un des moyens utilisés pour réaliser l'étude du fonctionnement du service de l'Approvisionnement a été de bâtir une grille d'analyse qui s'inspire de celle présentée par Pierre Voyer, professeur à l'ENAP, dans le cadre de son cours «analyse de systèmes». La rationalité de cette méthode a constitué un de nos critères lors de notre choix d'outil de travail. Le tableau 3 vise à vous faire connaître la grille que nous avons élaborée pour répondre à nos besoins dans cette étude. Nous croyons nécessaire de vous décrire un peu mieux cet outil de travail. Les titres de chaque colonne mettent en relief les points à analyser alors que les rangées mentionnent les activités sur lesquelles nous nous attarderons. Cette grille met en relation les éléments du concept organisationnel, les activités de gestion et l'information. Autrement dit, nous pouvons parler du concept O-G-I. Nous concentrerons notre analyse sur les activités de gestion G et de l'information I du concept O-G-I dans notre gille d'analyse.

Cette grille regroupera les différentes données pertinentes que nous recueillerons lors d'entrevues et de certains autres contacts.

La grille d'analyse regroupera un ensemble d'activités. Définissons l'activité comme une partie d'un tout, comme une étape d'un processus. Nous nous servirons de l'activité pour mieux décortiquer les différentes opérations d'un travail et mettre en relief les difficultés qui peuvent se présenter (ex: recevoir et vérifier les bons de commande).

La partie suivante se voudra une description plus détaillée de chacun des éléments de la grille à utiliser.

NO: il s'agit d'un numéro séquentiel donné à chaque activité de gestion afin de faciliter les références pendant l'analyse.

ACTIVITÉ DE GESTION: énoncé d'une décision, action, tâche, fonction, responsabilité, etc... ou d'un ensemble de celles-ci associé au poste en cause.

RESPONSABILITÉ: relié au poste, à la description des tâches ou au comportement administratif réel d'un gestionnaire.

- FORMELLE: tel que prévu par une description de tâches des postes.

- RÉELLE: tel que perçu en réalité par l'observation ou par l'information reçue.

- EXPRIMÉ: les gens peuvent exprimer le niveau auquel ils devraient se situer en fonction de l'activité.

STRUCTURE: il s'agit de déterminer si les activités sont:

- structurées (+)
- plus ou moins (±)
- non structurées (-)

DEGRÉ DE STRUCTURABILITÉ: En se référant au cadre conceptuel de Gorry et Scott-Morton déjà décrit, il s'agit de décrire le degré de structurabilité de l'activité de gestion.

- plus ou moins (±)
- non structuré (-)
- structuré (+)

OUTPUT DE L'ACTIVITÉ: C'est ce qui ressort d'une activité: une information, une décision, une procédure, etc... et quelle est la destination de cet output prend dans le processus administratif.

INFORMATION: Définition connue: le contenu d'un rapport, d'un mémo, d'un bon de commande ... servant à un gestionnaire pour agir, le résultat d'une rencontre, un plan, une politique, une idée, une statistique; «LE VÉHICULE PLUS QUE LE VÉHICULE».

- Utilisée: la portion de l'information dont on se sert.

- Disponible: c'est l'information en réserve dont on peut se servir.

- Besoins: c'est la portion d'information, en dehors de celles qui sont disponibles, dont on manque.

Les principales fonctions du SIG sont les suivantes:

- Output du SIG: c'est la nature et la forme de l'output du SIG, un rapport, un mémo, les transactions.

- Traitement: l'ensemble des manipulations permettant aux données de devenir de l'information.

- Conservation: l'endroit où est entreposée l'information et pour combien de temps.

- Input: D'où proviennent les données de base et sous quelle forme se présentent-elles?

TABLEAU - 3
GRILLE D'ANALYSE

NO.	ACTIVITÉ DE GESTION	RESPONSABILITÉ			STRUCTURE	DEGRÉ DE STRUCTURABILITÉ	OUTPUT DE L'ACTIVITÉ		INFORMATION			OUTPUT DU SIG	TRAITEMENT	CONSER-VATION	INPUT DU SIG
		FORMELLE	RÉELLE	EXPRIMÉ			NATURE	DESTINATION	UTILISÉ	DISPONIBLE	BESOINS				

4. CUEILLETTE ET ANALYSE DES DONNÉES

4.1 Description et analyse de la situation actuelle

Le chapitre précédent portait sur l'aspect théorique à utiliser pour compléter ce travail. Différents cadres conceptuels ont été choisis et nous serviront dans l'étape à venir à appliquer la théorie à la pratique. L'analyse de la situation actuelle nous fera découvrir les points sur lesquels nous devrons nous attarder pour faire de notre travail une étude qui servira concrètement et pourra éventuellement améliorer les services à offrir.

Pour cheminer dans le sens de nos objectifs, nous examinerons le cycle de l'approvisionnement. Nous compléterons le tableau 5 qui fera ressortir les principales activités de ce service. Les activités, qui nous sembleront les plus importantes, seront relevées et traitées à l'intérieur de la grille d'analyse. Nous nous proposons de retenir les activités ayant trait à la planification des achats, à l'achat proprement dit et aux autres fonctions qui en découlent.

La fin de ce chapitre sera consacrée à réviser les causes de notre problème et à les réajuster au besoin. Cette révision nous fera remettre en question la nature du problème.

4.2 Cycle des approvisionnements

La gestion des approvisionnements des Commissions scolaires comporte deux types de matériel ayant chacun leur propre mode de gestion. Nous devons déterminer s'il s'agit de matériel durable ou de matériel périssable. Le matériel durable ou immobilisable fait l'objet d'un contrôle budgétaire centralisé au Service de l'Approvisionnement. Ce type de matériel est sujet à un approvisionnement annuel et est généralement financé par le M.E.Q. Le matériel périssable ou dit de consommation relève d'un budget décentralisé, soit d'une école ou d'un service. Son approvisionnement est considéré comme continu avec période de pointe de août à octobre.

Le cycle des approvisionnements de la commission scolaire doit se conformer à des échéanciers précis émis par le M.E.Q. L'exercice financier d'une commission scolaire s'étendra sur une année scolaire, soit du 1er juillet au 30 juin.

En fin d'année scolaire, le régisseur du service de l'approvisionnement et le directeur du service des finances et de l'équipement tentent de procéder à une forme de planification budgétaire portant sur l'année à venir. Ils y parviennent tant bien que mal étant donné qu'ils connaissent qu'une partie des besoins futurs, c'est-à-dire ce qui a trait au M.A.O.[1] vu qu'il s'agit d'un budget centralisé. Les autres demandes survenant en cours d'années sont imprévisibles parce que leur budget est décentralisé. Assez souvent, ces réquisitions arrivent en masse au début de l'année et occasionnent un surplus de travail pour le service en question. Certains échéanciers ont été élaborés dans la politique d'achat pour contrer les surplus de travail[2].

(1) M.A.O.: mobilier-appareillage-outillage
(2) Voir l'annexe 3, politique d'achat

À partir des rencontres avec le régisseur, l'agent de bureau du service de l'approvisionnement et les utilisateurs, nous avons pu bâtir un tableau démontrant les périodes les plus achalandées de ce service. De ce tableau, nous pouvons tirer les conclusions suivantes:

- à chaque année à la même période, il y a surcharge de travail dû à l'entrée de nombreuses demandes.

- faire respecter l'échéancier de la politique d'achat.

TABLEAU - 4

CYCLE DE L'APPROVISIONNEMENT

Mois / Exercices	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
1980-84	ND=231	ND=171	SURCHARGE ND=442	ND=287	SURCHARGE ND=395	ND=296	ND=344	ND=	ND=	ND=	ND=	ND=
1982-83	ND=291	ND=342	SURCHARGE - Préparation des soumissions - Demande de personnel supplémentaire ND=390	ND=348	SURCHARGE - Demande de personnel supplémentaire ND=397	ND=294	ND=238	- Révision de la politique d'achat ND=238	ND=306	- Soumission des prévisions du Régisseur de l'Approvisionnement - Demande de prix à différents fournisseurs ND=335	- Arrêt d'encours des dépenses pour l'exercice en cours ND=193	ND=111
1983-84	ND=241	ND=317	- Préparation des soumissions ND=369	ND=228	SURCHARGE - demande de personnel supplémentaire ND=474	ND=173	ND=242	ND=179	- Soumission des prévisions au Régisseur de l'Approvisionnement ND=271	- Demande de prix à différents fournisseurs ND=160	- Arrêt d'encours des dépenses pour l'exercice en cours ND=209	ND=132

ND = Nombre de Demandes d'achat

* = Projeté

4.3 Cheminement de l'information et de la prise de décision

Nous mettrons en lumière le cheminement de l'information et de la prise de décision en utilisant et en appliquant le tableau 2 du chapitre 3 portant sur les outils d'analyse. Nous compléterons ce tableau en y inscrivant les activités de gestion du service. Dans le but de limiter notre travail et de l'approfondir, nous exclurons de notre travail les engagements financiers et les paiements de factures qui reviennent au service des finances. Dans ce cheminement de l'information et de la prise de décision, nous avons choisi certaines activités qui seront l'objet d'analyse au tableau 6. Vous les reconnaîtrez par les astériques qui figureront à la droite de la numération.

TABLEAU 5

SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

ENVIRONNEMENT DE L'INFORMATION ET DE LA PRISE DE DÉCISION

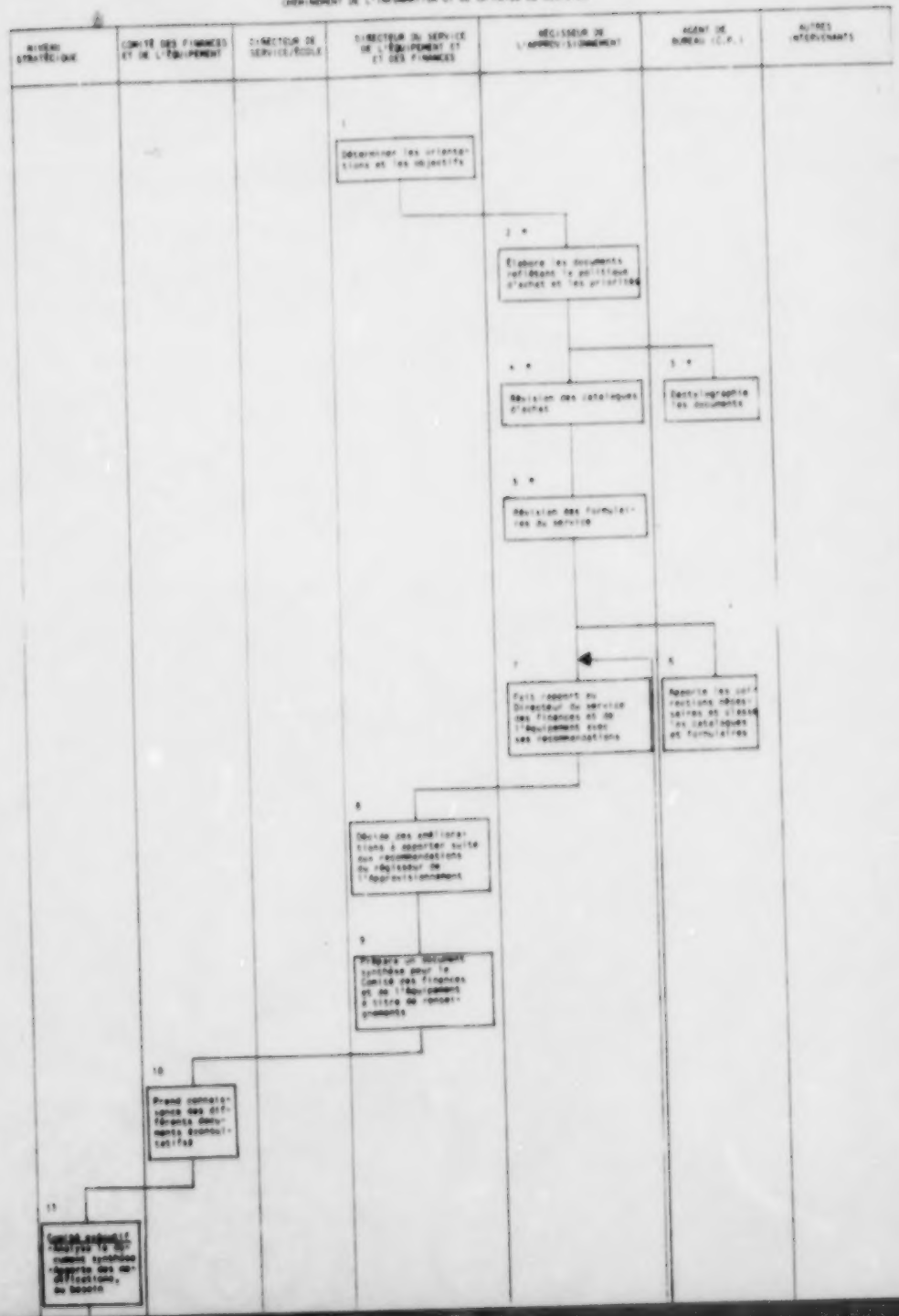


TABLEAU - 5

SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

CHEMINEMENT DE L'INFORMATION ET DE LA PRISE DE DECISION

(suite)

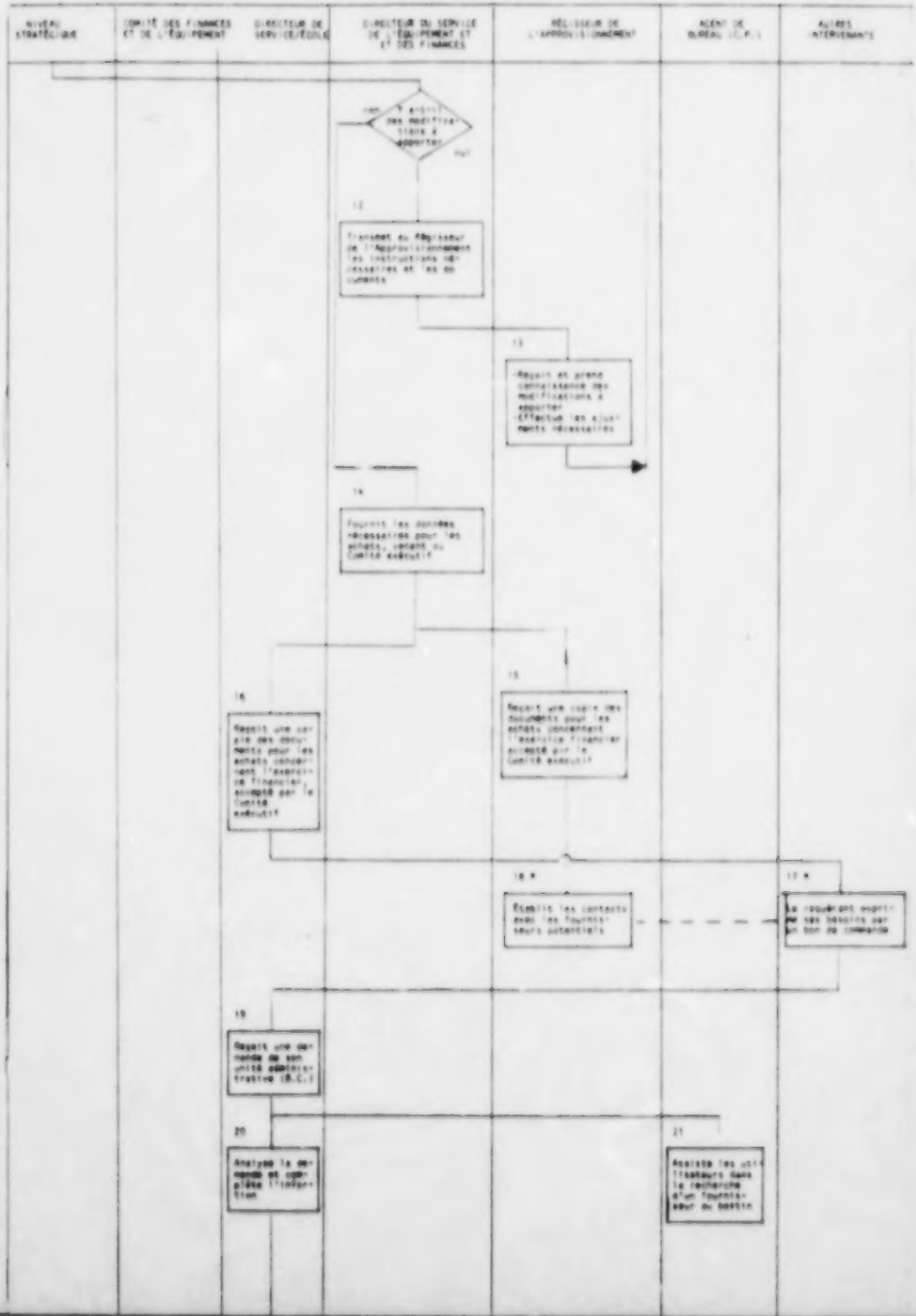


TABLEAU - 5
SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT
ENVIRONNEMENT DE L'INFORMATION ET DE LA PRISE DE DÉCISION
(suite)

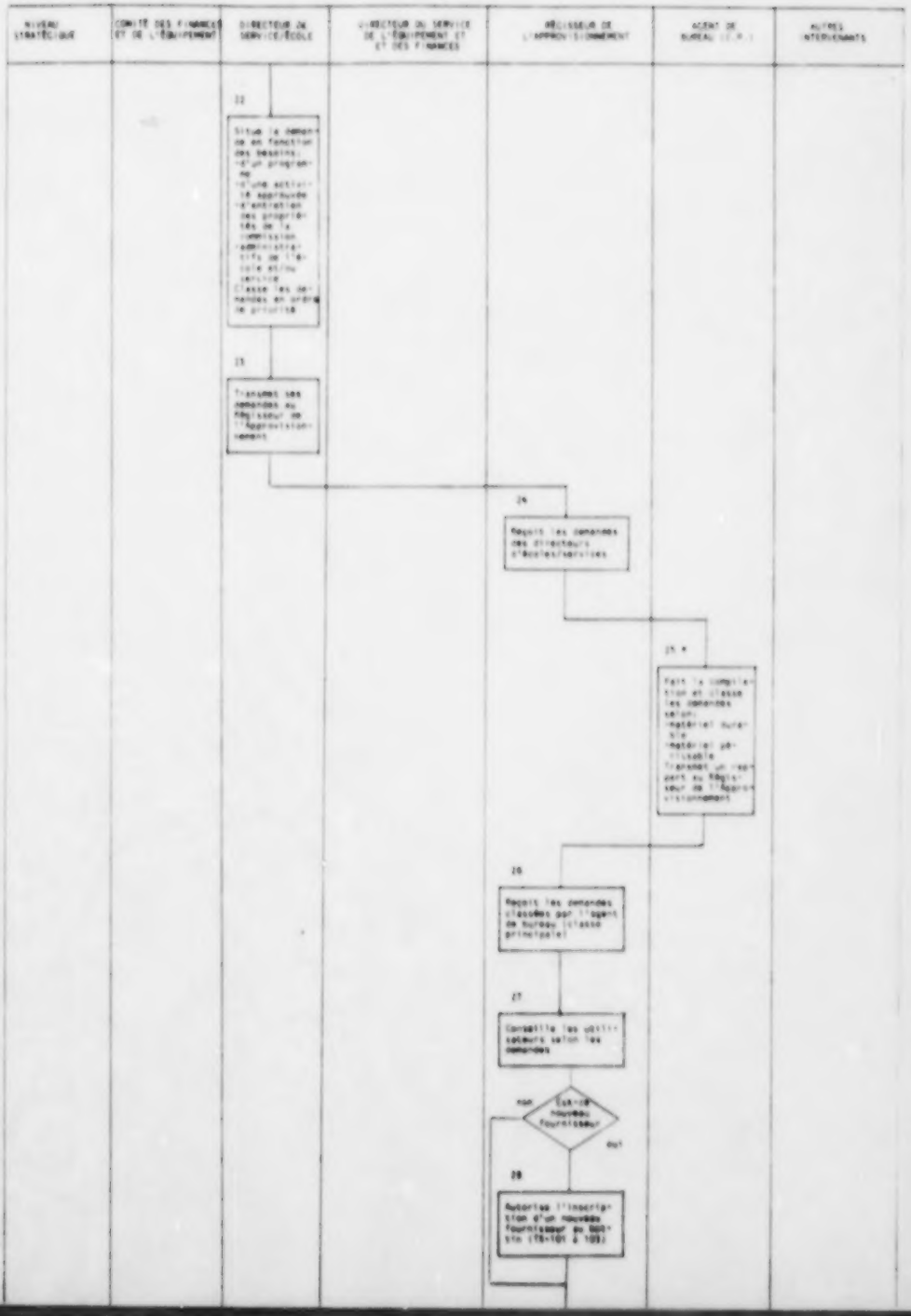


TABLEAU - 1

SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

CHEMINEMENT DE L'INFORMATION ET DE LA PRISE DE DÉCISION

(suite)

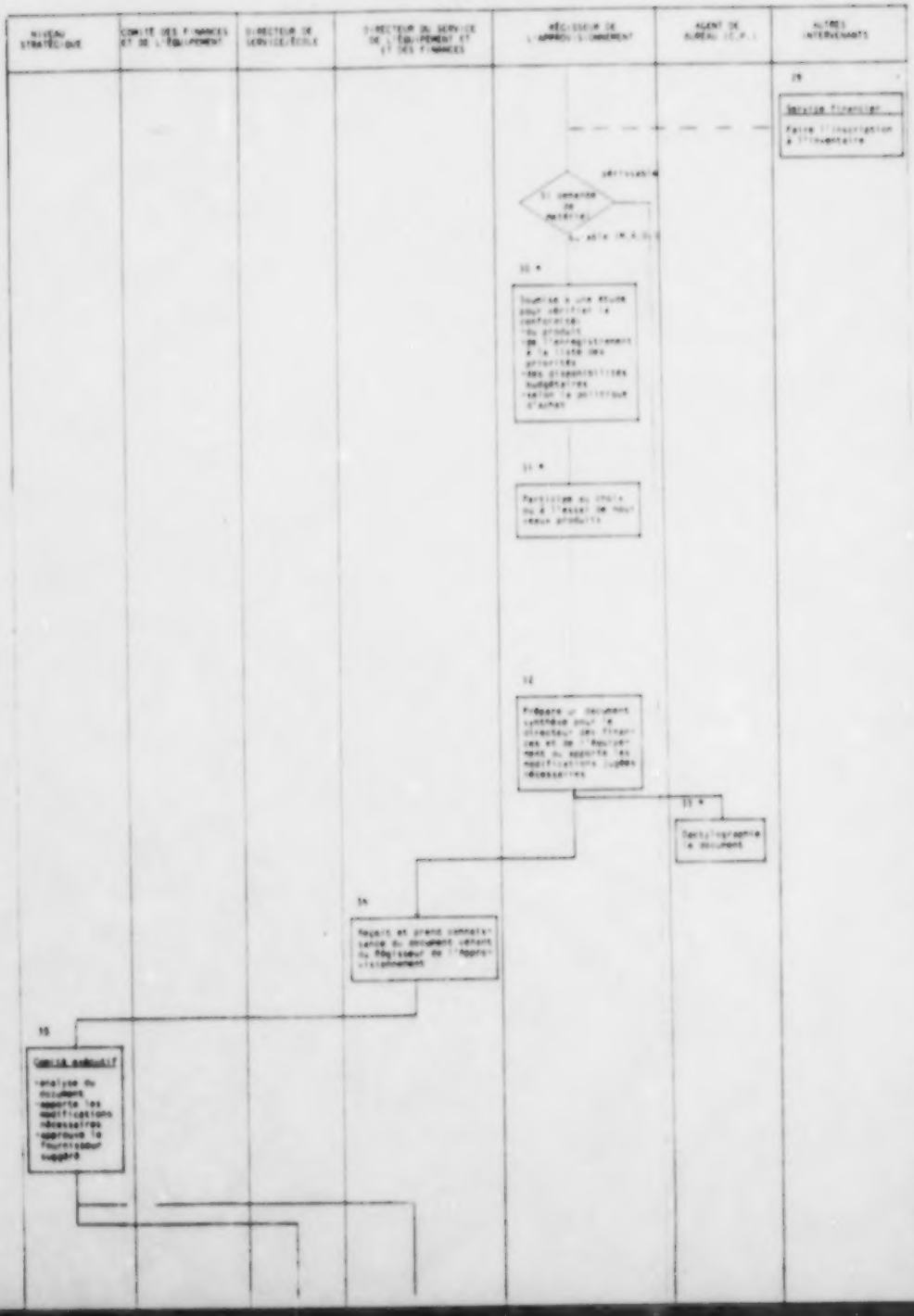


TABLEAU - 1

SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

L'AMENAGEMENT DE L'INFORMATION ET DE LA PRISE DE DECISION

(suite)

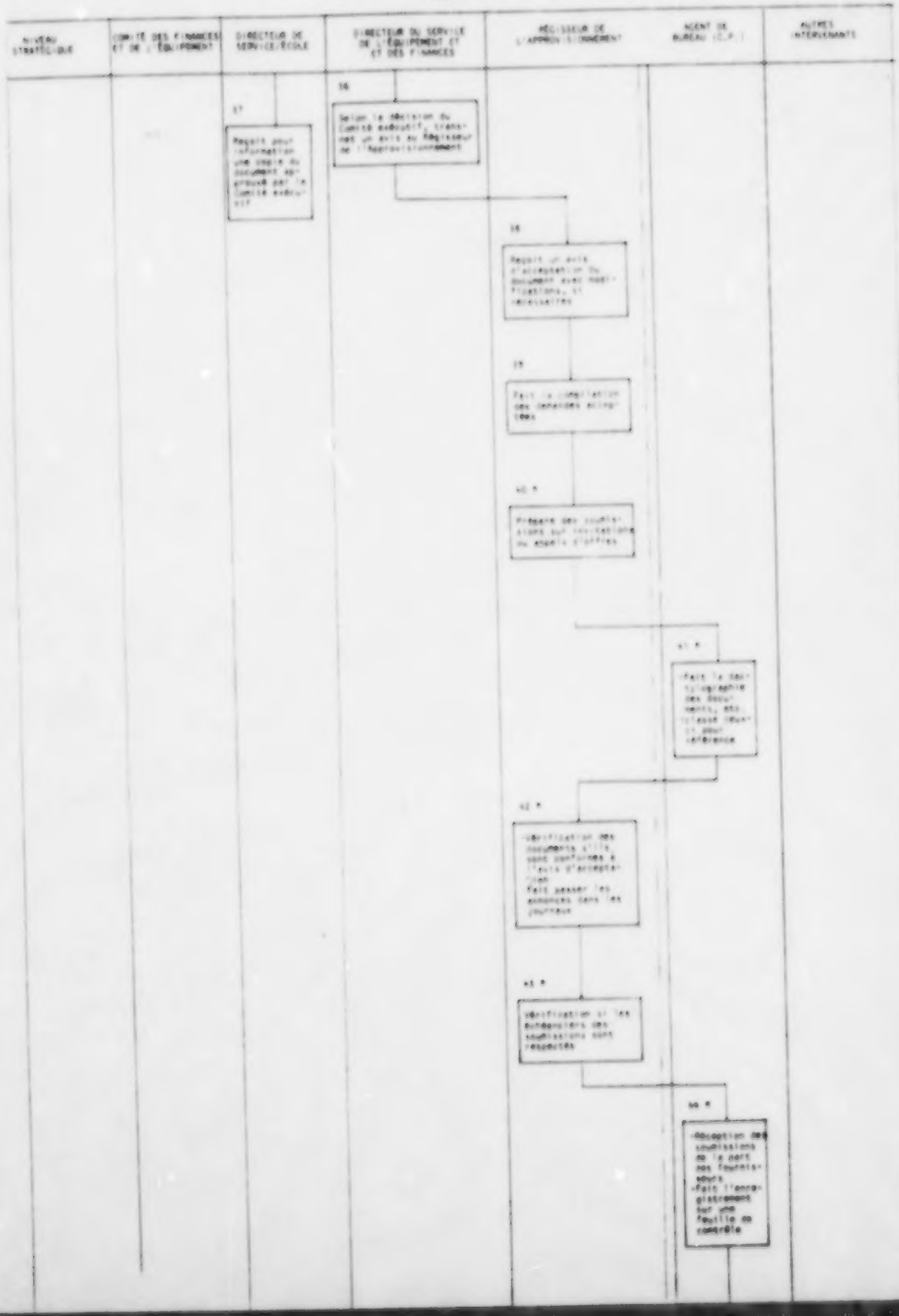


TABLEAU - 3

SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

CHEMINEMENT DE L'INFORMATION ET DE LA PRISE DE DÉCISION

(suite)

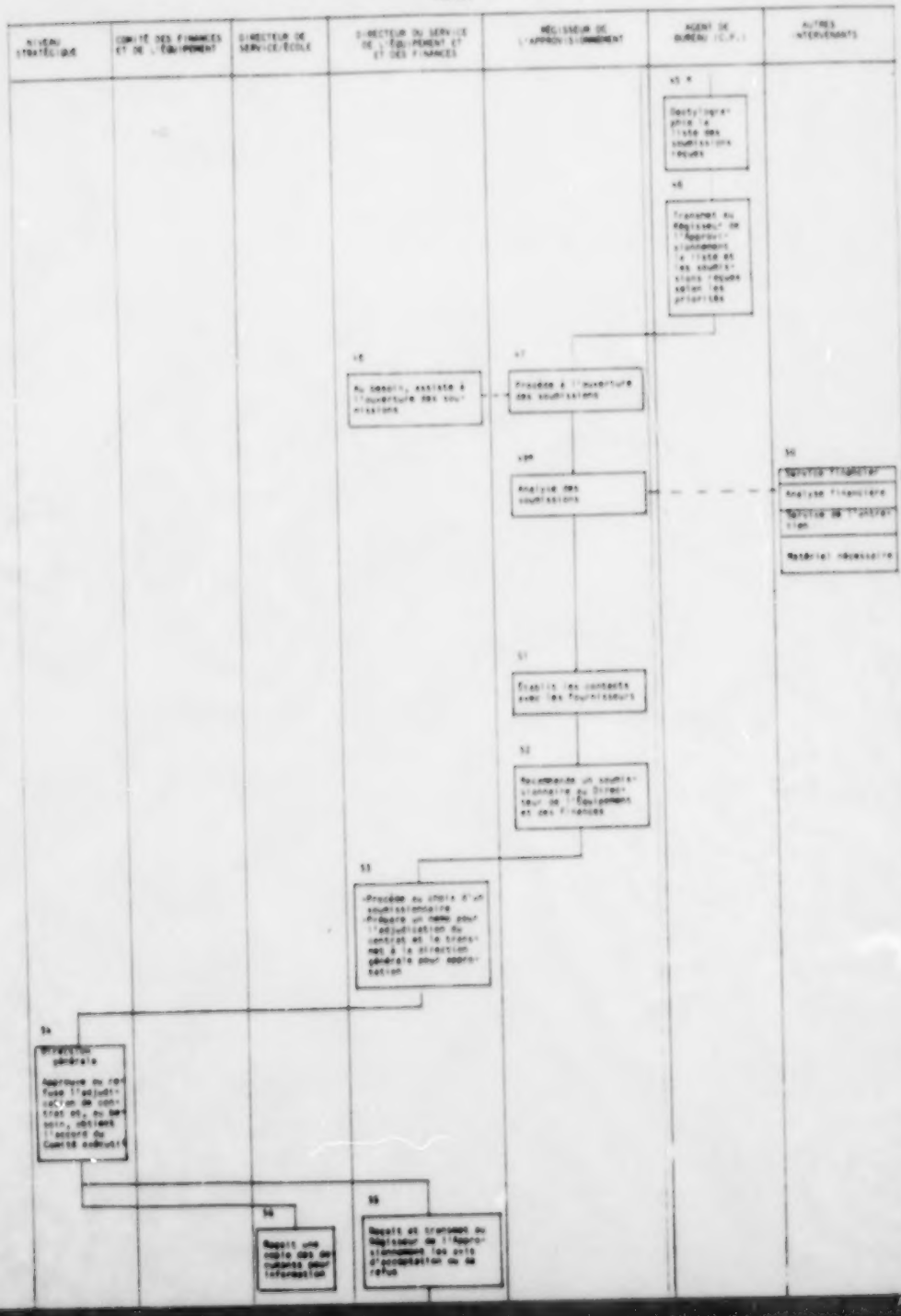


TABLEAU - 5

SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

CHEMINEMENT DE L'INFORMATION ET DE LA PRISE DE DÉCISION

(suite)

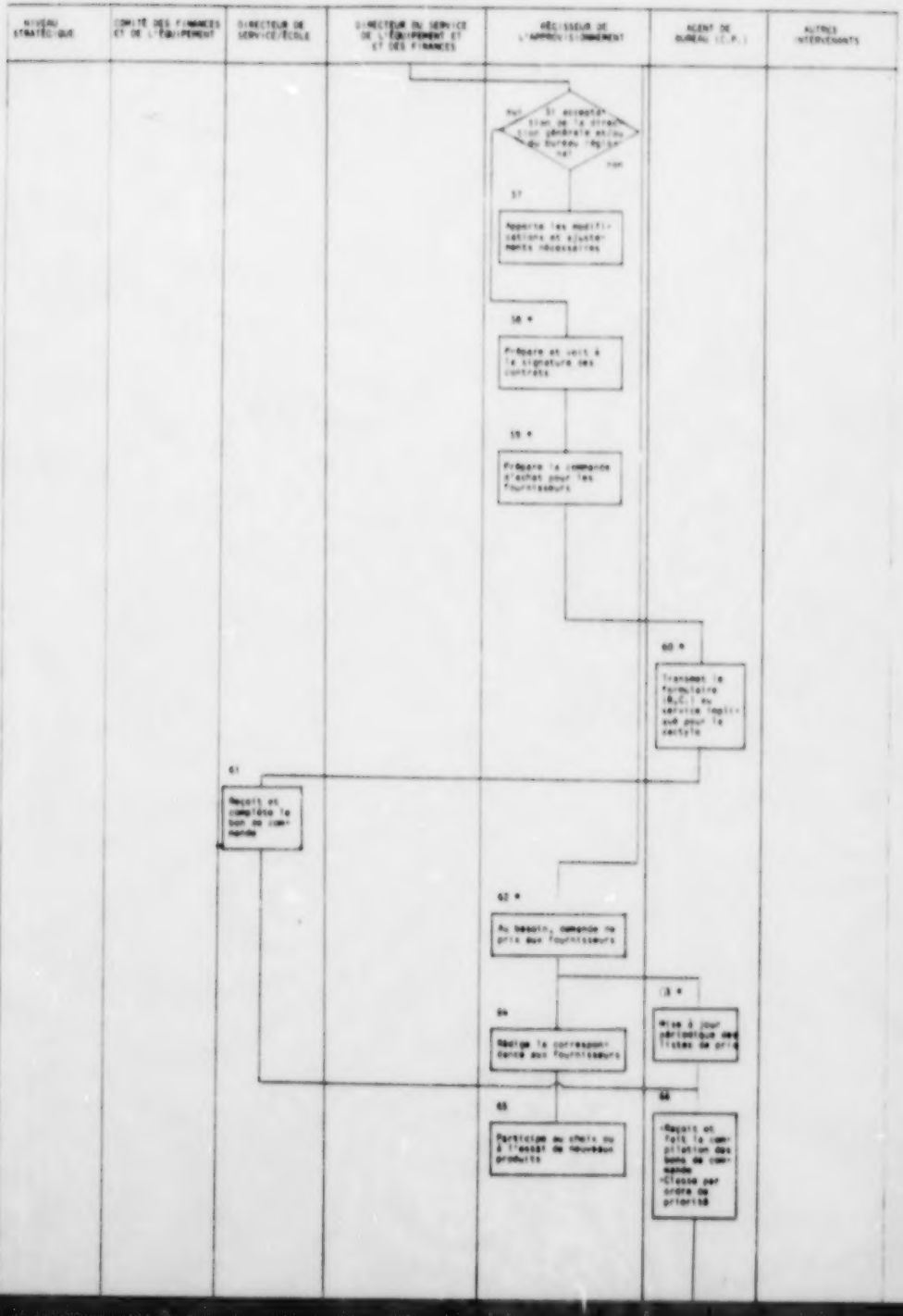


TABLEAU : 5
SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT
ENREGISTREMENT DE L'INFORMATION ET DE LA PRISE DE DECISION
(suite)

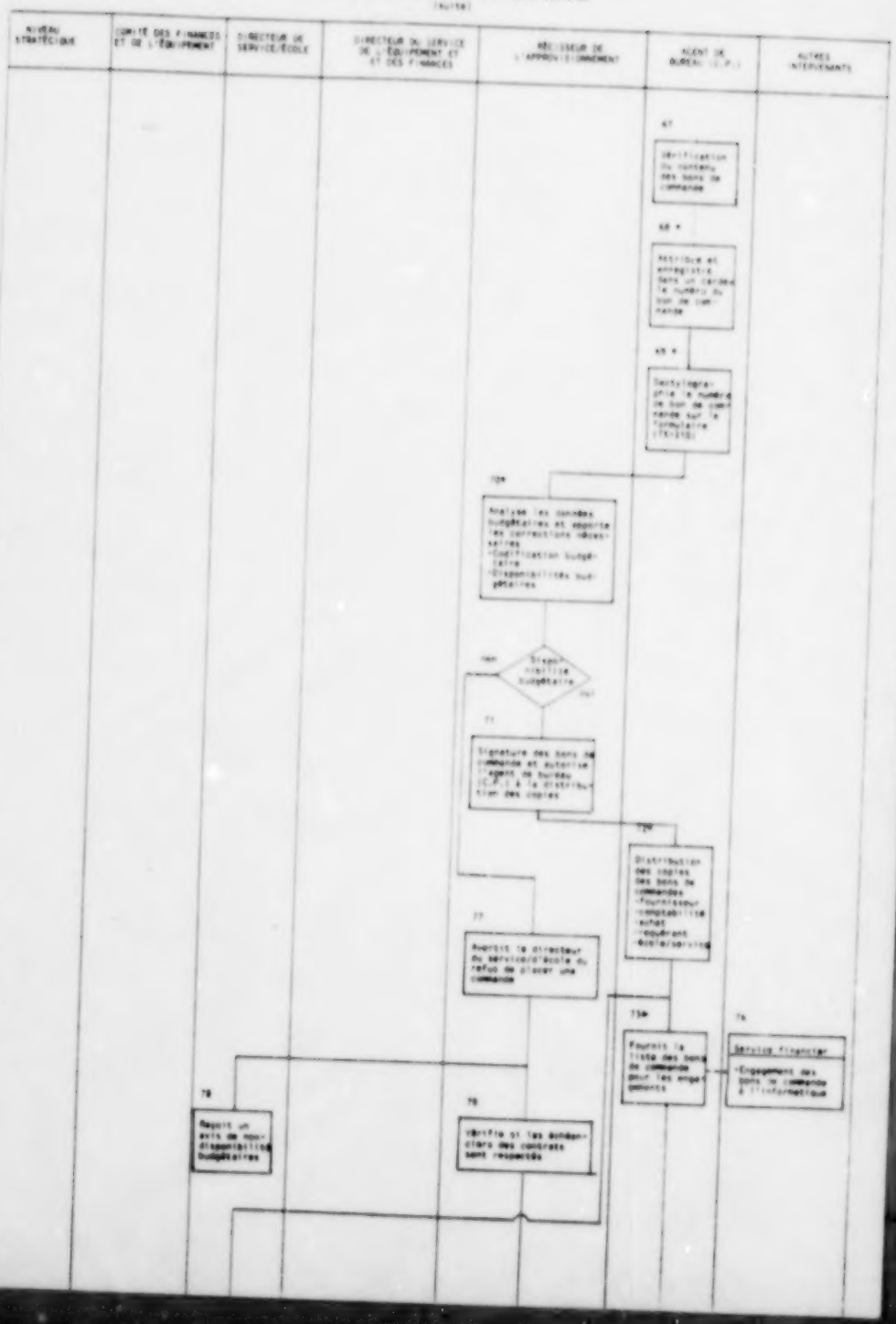
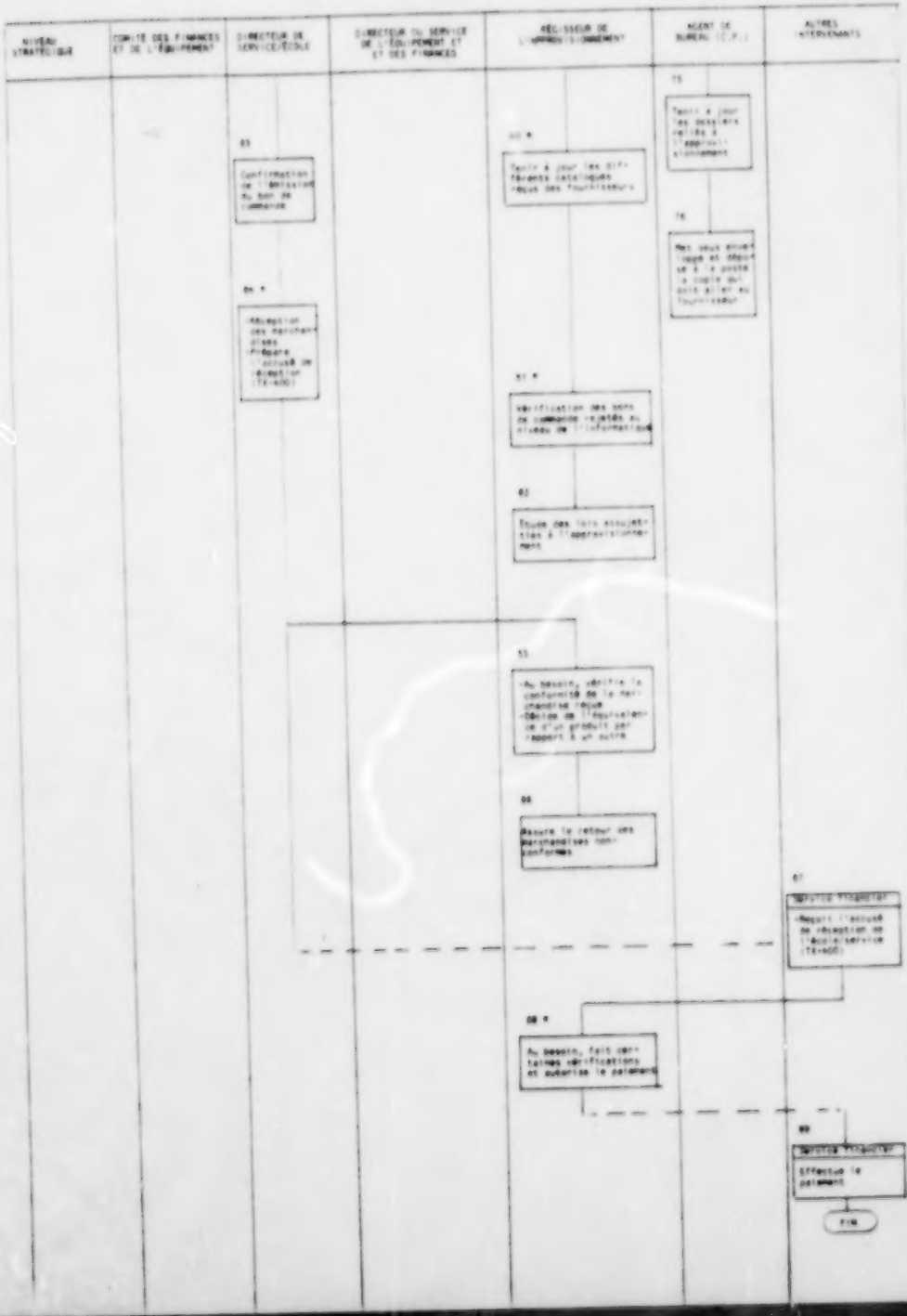


TABLEAU - 5

SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

DEPARTEMENT DE L'INFORMATION ET DE LA PRISE DE DECISION

(suite)



4.4 Compilation de la grille d'analyse

Le montage du tableau 3 nous donne une vue assez précise du cheminement de l'information à travers les différents niveaux hiérarchiques et les étapes que doit franchir chaque demande avant que l'usager puisse soit obtenir le matériel demandé ou encore essuyer un refus justifié de sa réquisition. Cette séquence met également en évidence, de par plusieurs activités, les fonctions des personnes en poste directement ou indirectement liées à ce service.

Vous avez sûrement remarqué que certaines activités portent la marque d'un astérisque. Cette particularité indique que ces activités retiendront davantage notre attention lors de l'analyse. Elles ont été choisies en fonction du fait, qu'à notre avis, elles constituent une problématique. Leur analyse aura pour but de les distinguer pour mieux comprendre où se situe la difficulté et, dans une autre partie, nous amener à pouvoir élaborer des éléments d'amélioration ou de solution.

4.5 Séquence de l'approvisionnement

La séquence actuelle de l'approvisionnement schématisée dans le tableau 7 nous donne un aperçu des principaux couloirs que doit parcourir chaque demande émise par un usager. Si nous nous attardons à considérer chacun de ces corridors de la séquence, nous pouvons détecter à la fois les forces et les faiblesses de ce système. Notre attention portera sur les points négatifs dans le but de cerner les difficultés et d'y apporter, en temps opportun, des correctifs puisque notre mandat porte sur une étude de zone considérée problématique.

Tout achat totalisant 100 $ et plus doit obligatoirement être l'objet d'une réquisition. Dès qu'une réquisition est émise, elle entreprend tout le cheminement décrit et illustré dans le tableau 5. Ce tableau parle par lui-même et nous pouvons conclure que chaque demande exige des délais, des sommes d'énergie et des mobilisations de temps qui nous paraissent, dans bien des cas, injustifiés et complexes pour des décisions simples et anodines. Un achat de 101 $ exige qu'on le traite de la même façon qu'un investissement de 10 000 $.

Actuellement, toutes les réquisitions reçues au service de l'Approvisionnement deviennent automatiquement des bons de commande. Il en est ainsi parce que personne, ni le demandeur, ni le répondeur, ne peut déterminer si les ressources pouvant répondre à cette demande sont ou non disponibles dans le matériel appartenant et en storage à la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges. Ceci a pour conséquence certains frais encourus qui, de temps à autre, pourraient être évités. Non seulement parle-t-on d'économie nonétaire mais, également, des diminutions de travail et de délais.

Les informations recueillies auprès des usagers et du personnel du service de l'Approvisionnement démontrent des manques au niveau de la réception de la marchandise achetée par bons de commande. Présentement, sur le bon de commande, nous retrouvons l'endroit et la personne à qui doit être livrée la marchandise. Cette situation donne lieu à des frais supplémentaires occasionnés par des déplacements des fournisseurs et, dans certains cas, des livraisons non contrôlées et/ou acceptées sans vérification préalable. Il arrive que des demandeurs

ignorent l'arrivée des marchandises, découvrent à l'occasion des produits non conformes à leurs demandes, des éléments manquants parce que d'autres personnes ont eu l'occasion de se servir avant qu'on puisse prendre connaissance du contenu de la livraison. Comme personne, dans le moment, ne se rend responsable de l'arrivée des marchandises, il arrive que les accusés de réception ne parviennent pas au service de la comptabilité occasionnant des vérifications supplémentaires dans ce service.

TABLEAU 7
SÉQUENCE ACTUELLE DE L'APPROVISIONNEMENT

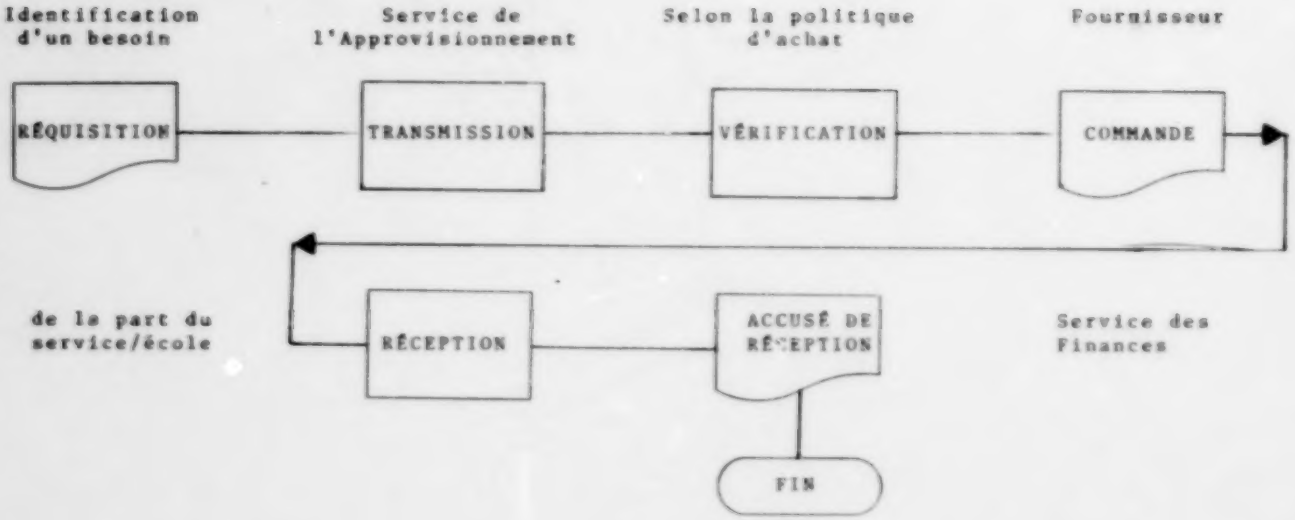
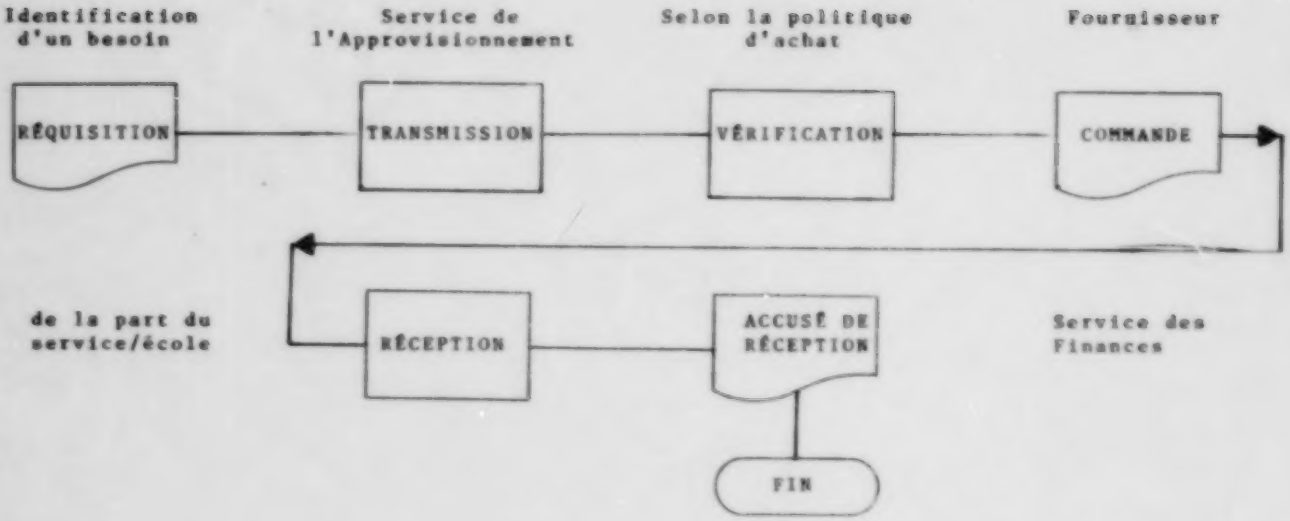


TABLEAU 7
SÉQUENCE ACTUELLE DE L'APPROVISIONNEMENT



4.6 Description des tâches

Pour bien comprendre le travail de chaque employé de ce service, nous avons pensé relever les descriptions de tâches du Régisseur de l'Approvisionnement et de l'agent de bureau.

Régisseur de l'Approvisionnement

La description de tâche du régisseur des services de l'Approvisionnement comporte la responsabilité de la gestion de l'ensemble des programmes techniques, administratifs et manuels et des systèmes et procédures ayant trait à l'achat, la réception, la distribution, l'entreposage et l'inventaire des marchandises. Cet emploi implique la direction et l'évaluation du personnel affecté à ces programmes. Sous sa responsabilité, nous retrouvons l'agent de bureau classe principale.

Agent de bureau (classe principale)

À partir du plan de classification du Ministère de l'Éducation du Québec, la nature de son travail consiste à être responsable de la coordination, de la direction et du contrôle d'un ensemble de travaux effectués par du personnel de soutien administratif dans une unité administrative ou dans un ou plusieurs secteurs d'une unité administrative. Il peut également

être affecté, exclusivement ou non, à une ou plusieurs tâches relativement complexes et spécialisées dans un domaine particulier.

4.7 Analyse de la cueillette des données

En examinant les données de la grille d'analyse, nous pouvons relever différentes anomalies qui peuvent, à elles seules, amener des vices de fonctionnement au sein du service de l'Approvisionnement. En regardant chacune des activités de gestion, nous pouvons identifier des zones problématiques.

La grille des activités démontre des écarts significatifs entre les responsabilités réelles et entre ce qui est exprimé par le personnel en place. Cet écart se retrouve dans plusieurs activités et principalement en ce qui a trait à des fonctions effectuées par l'agent de bureau mais qui devraient être un travail de secrétariat. Actuellement, pour obtenir du travail de secrétariat, le régisseur de l'Approvisionnement doit compter sur la disponibilité et la générosité de secrétaires de d'autres services. L'agent de bureau ne peut pas se consacrer aux tâches relatives à son travail vu qu'elle est sollicitée de part et d'autres pour accom-

plir des tâches urgentes et de dernières minutes qui surgissent régulièrement dans ce service. Elle se plaint de ne pas pouvoir planifier son travail et répondre aux tâches pour lesquelles elle est employée. L'Agent de bureau actuel a connu antérieurement, il y a huit ans, la façon de travailler alors qu'une secrétaire était à leur emploi, ce qui facilitait les choses à la fois à l'agent de bureau et au régisseur de l'Approvisionnement. L'agent de bureau reçoit un salaire plus élevé que celui de la secrétaire car son travail, normalement, comporte plus de responsabilités et elle devrait pouvoir remplir des fonctions que lui déléguerait le régisseur pour, à son tour, avoir plus de temps à consacrer à certaines priorités. Vu que le régisseur et l'agent de bureau sont submergés par le travail et les demandes venant de toutes parts, il arrive que des utilisateurs qui requièrent une certaine rapidité de service ignorent les procédures habituelles et font de l'ingérence tant à des fonctions et pouvoirs qui appartiennent au régisseur de l'Approvisionnement. Au niveau des informations, beaucoup de besoin sont exprimés pour rendre cette information plus accessible par une meilleure compilation et classement des informations.

De par les rencontres avec les gens de service et ce qui ressort de la grille, c'est que ces employés travaillent toujours sous pression et ne dispose jamais du temps nécessaire pour procéder à du classement, à des mises à jour et autre travail semblable, ce qui a pour effet qu'il leur devient très difficile de trouver et d'utiliser des informations pertinentes qui pourraient leur faciliter la tâche et économiser du temps. Les gens en place identifient le fait qu'ils possèdent peu d'outils de travail et ne voient pas le jour où cette situation sera différente, étant donné qu'ils n'ont jamais le temps nécessaire pour faire cette partie du travail (exemple activité 4).

Il apparaît qu'après l'émission des bons de commande, il n'y a pas de suivi pour s'assurer de la continuité des opérations jusqu'à la réception de la marchandise, ce qui pourrait éviter différents problèmes qui surgissent et qui demandent du temps au service pour régler et/ou clarifier le tout.

L'ensemble de la grille nous fait prendre conscience que ce service fonctionne au jour le jour, répondant à toutes les demandes qui lui sont adressées sans qu'il y ait d'organisation interne du service. Ceci a pour conséquence que les difficultés croissent quotidiennement sans espoir de régler quoi que ce soit étant donné qu'on ne peut jamais planifier le lendemain et jamais procéder à des changements ou des améliorations qui sauraient structurer les activités pour donner un meilleur rendement.

4.7.1 Analyse des symptômes énoncés

L'étape en cours nous permettra de valider les symptômes de dysfonction relevés au début du travail et qui, par le fait même, nous viendra en aide pour, au besoin, repréciser notre problématique centrale. Pour que nos informations soient plus éloquentes, nous bâtirons un tableau synthèse.

TABLEAU 8
VALIDATION DES CAUSES DU PROBLÈME

CAUSES	valide		démonstration à l'aide de la grille d'analyse
	oui	non	
a) irrespect des politiques d'achat	X		les activités n^{os} 17 et 84 de la grille d'analyse démontrent clairement l'existence de ce problème. Au niveau de la direction générale, le mémo MD.83-84-015 et la lettre qui en découle appuient nos dires (annexe 4).
b) signature de contrats sans autorisation au préalable	X		voir a) en plus, les activités de gestion n^{os} 70 et 88 laissent voir les conséquences budgétaires de cette façon de procéder.
c) ingérence des fonctions du Régisseur de l'Approvisionnement	X		voir a) et b) Des rencontres avec des membres du personnel prouvent que des situations complexes surviennent et qu'on exige de la part du Régisseur de l'Approvisionnement qu'il solutionne ces difficultés provenant de l'ingérence.
d) vérification partielle des disponibilités budgétaires	X		voir b) À cause du manque de temps et de personnel au service des Approvisionnements, il arrive des situations semblables.
e) demande: agent de bureau + secrétaire. On accorde seulement agent de bureau classe principale	X		- voir description de tâches de l'agent de bureau classe principale (annexe 5) - voir description des tâches accomplies par l'agent de bureau classe principale (annexe 6) - il n'y a pas de temps de secrétariat accordé à ce service.

CAUSES	valide		démonstration à l'aide de la grille d'analyse
	oui	non	
f) diminution de personnel	X		pour la même charge de travail, il y a quelques années, le personnel est passé de 4 personnes à 2 personnes. Auparavant, nous avions un Régisseur de l'Approvisionnement, un agent de bureau, une secrétaire et un préposé aux inventaires. Actuellement, nous retrouvons le Régisseur des Approvisionnement et l'agent de bureau classe principale. Voir les activités de la grille n^{os} 2, 3, 4, 17, 30, 45 et autres.
g) manque d'accès à des informations essentielles	X		il existe dans ce service très peu de: - statistiques - inventaire des biens existants - outils de travail - méthode de classement - mise à jour Plusieurs activités de la grille le démontrent.
h) manque d'accès à des statistiques pour faciliter les prises de décision	X		voir g)
i) manque de politiques lors de la réception des marchandises	X		lors d'entrevues, nous constatons que plusieurs problèmes apparaissent lors de la réception des marchandises, ce qui occasionne des vérifications excessives de la part du Régisseur des Approvisionnement, donc des pertes de temps, d'énergie, de matériel et de fonds. Les activités de la grille d'analyse prouvent nos dires dans le n^{o} 84.

CAUSES	valide		démonstration à l'aide de la grille d'analyse
	oui	non	
j) peu d'outils de travail adéquats et efficaces	X		voir f, g, h, i la majorité des opérations faites à ce service sont manuelles alors que, dans plusieurs cas, elle pourraient être plus automatisées.
k) manque de pouvoir du personnel en place (Régisseur des Approvisionnements)	X		voir a, b, c Le Régisseur des Approvisionnement n'a ni le titre, ni les fonctions nécessaires pour pouvoir imposer quoi que ce soit aux utilisateurs et fournisseurs avec qui il travaille et qui ne se conforment pas aux besoins nécessaires à l'accomplissement de son travail.
l) fréquents (3) changements du directeur des finances et de l'équipement	X		chacun de ses supérieurs immédiats ont leurs exigences spécifiques qui demandent des adaptations successives. La succession de supérieurs immédiats a pour conséquence une espèce de retour en arrière (période de transition entre 2 postes) qui freinent l'évolution du service.

4.8 Reprécision du problème central

En début du travail, soit à la section 2.2, nous avions fait une ébauche de ce qui nous semblait être le problème central sur lequel allait reposer notre analyse. À la partie précédente, 4.7.1, nous avons repris chacun des symptômes de dysfonction énumérés dans les premières parties du travail et nous avons réfléchi à savoir si chacun d'eux demeurait encore des causes valables après avoir approfondi davantage notre étude. Il s'avère que les causes relevées confirment nos dires. Ceci nous amène à conclure que la formulation préliminaire du problème est demeurée sensiblement la même à travers le cheminement de notre étude:

> «le personnel du service de l'Approvisionnement ressent des sentiments d'insatisfaction en ce qui a trait à la planification, à l'organisation de leur travail et au besoin de structuration de leur service. Ces ajouts leur permettraient de travailler de façon plus efficace et de répondre davantage aux besoins des utilisateurs.»

Ces quelques changements apportés à la formulation du problème central tient d'avantage compte des ressources humaines impliquées alors que ce sont eux qui portent quotidiennement le poids des difficultés identifiées dans ce service.

Munis des connaissances accumulées jusqu'à date, nous pouvons aborder l'étape à venir qui sera la partie consacrée aux recommandations face aux différents problèmes existants.

5. CONCEPTION DE LA SOLUTION ET RECOMMANDATIONS

5. CONCEPTION DE LA SOLUTION ET RECOMMANDATIONS

Tout l'ensemble de notre analyse avait pour but de nous faire comprendre le problème sous toutes ses facettes et, dans un deuxième temps, nous permettre d'ébaucher des éléments de solution et de recommandations. Il nous semble qu'à cette étape, nous sommes en mesure de proposer des correctifs pour premièrement stopper l'évolution du problème et y apporter les changements nécessaires pour corriger la situation.

Nous partirons de notre problème central pour nous orienter vers des recommandations qui nous semblent judicieuses:

> «le personnel du service de l'Approvisionnement ressent des sentiments d'insatisfaction en ce qui a trait à la planification, à l'organisation de leur travail et au besoin de structuration de leur service. Ces ajouts leur permettraient de travailler de façon plus efficace et de répondre davantage aux besoins des utilisateurs.»

En tenant compte de trois aspects de notre problématique, soit: la planification, l'organisation du travail et la structuration du service, nous pourrons

faire des recommandations relativement à ces trois niveaux. Certaines recommandations s'appliqueront, sous des aspects différents, aux trois catégories énoncées plus haut.

5.1 Les recommandations

La partie des recommandations est celle où nous apporterons des éléments de solution pour en arriver à régler en bonne partie notre problématique centrale. Ces recommandations ont été sélectionnées en ce qui a trait à la nécessité, la faisabilité, le coût et la durée. Nous entendons par nécessité ce qui nous semble être le plus utile et le plus pressant à modifier. La faisabilité est cette qualité de ce qui est possible de modifier ou de changer et ce, sans contrainte impossible à franchir. Le coût s'exprime en terme d'argent et/ou d'effort au plan des ressources humaines. La durée est le temps qui se déroule entre le moment où nous entreprenons tel changement et le moment où nous somme parvenus à le compléter. Nous les avons classées en ordre croissant, c'est-à-dire que nous considérons que la recommandation 1 est celle qui est la plus facile, la plus nécessaire, la plus applicable, la plus économique et la plus rapide à exécuter. Nous pouvons dire qu'elle est le pré-requis à la suivante. Nous proposons des modifications dont le degré de complexité

s'élargit de recommandations en recommandations. Nous les avons séparées en trois parties: la planification, l'organisation et la structuration.

RECOMMANDATION 1: «RENCONTRE DES PRINCIPALES PERSONNES EN CAUSE»

Nous proposons que le directeur de l'équipement et des finances ainsi que le régisseur de l'Approvisionnement et l'agent de bureau, classe principale, prennent connaissance de cette analyse dans un premier temps. Afin de se faciliter les choses pour procéder graduellement à des modifications, nous recommandons qu'ils organisent une rencontre avec les utilisateurs pour les sensibiliser aux problèmes du service et s'assurer de leur collaboration lors de l'application des recommandations tout en leur faisant voir les aspects positifs de ces changements pour les deux parties en cause.

Cette rencontre cadrerait bien avec la période de la préparation du budget pour la prochaine année scolaire.

RECOMMANDATION 2: «REDÉFINITION DES TÂCHES DU PERSONNEL EN PLACE»

La compilation de la grille d'analyse (Tableau 6) démontre des ambiguités en ce qui a trait aux définitions de tâches du personnel de ce service. Ces définitions de tâches ne correspondent pas au travail réel du personnel. Le travail fait par le personnel en place

s'est avéré des tâches plus d'exécutant alors que les définitions de tâches sont relatives à des activités de coordination. Or, il s'avère qu'étant donné le nombre restreint de personnel (2), ceux-ci font face à tous les genres de problèmes et tentent de les solutionner «sur le tas».

Il serait judicieux de penser à une redéfinition de tâches afin que le travail à faire relève des fonctions du personnel en place. Actuellement, le personnel pourrait se réfugier derrière une définition de tâche erronée pour contourner le travail réel.

RECOMMANDATION 3: «PLANIFICATION POUR ÉVITER LES SURCHARGES DE TRAVAIL»

Il est reconnu par le personnel en cause et confirmé dans notre étude que, pour des raisons précises et incontrôlables, le service a à affronter des surcharges de travail à des périodes cruciales de l'année qui sont surtout en début d'année scolaire. Si on s'entend à reconnaître cette anomalie, nous pouvons la prévoir pour les années à venir et planifier la possibilité que le personnel du service se libère davantage et puisse, au besoin, utiliser du personnel temporaire pour éviter ces débordements. Dans les recommandations à venir, d'autres moyens ou outils de travail viendront compléter et auront pour conséquence de minimiser ces surcharges.

RECOMMANDATION 4: «DISPONIBILITÉ QUOTIDIENNE D'UNE SECRÉTAIRE À TEMPS PARTIEL»

Le service de l'Approvisionnement nécessite du travail de secrétariat de façon régulière mais ne peut actuellement jouir des services d'une secrétaire à temps plein. L'organigramme présenté en annexe 2 comporte un poste de secrétariat dont les services pourraient être attribués selon les besoins. Il nous semblerait opportun de réévaluer les besoins des sections sous la juridiction du Directeur des finances et de l'équipement pour utiliser au maximum le poste de secrétariat existant. Il y aurait peut-être lieu de partager son temps entre les sections susceptibles de pouvoir bénéficier de ses services.

RECOMMANDATION 5: «NOUVELLE RÉPARTITION DES TÂCHES CHEZ LES EMPLOYÉS DU SERVICE»

Si nous nous référons à la description de tâche d'un agent de bureau, classe principale, nous constatons que le travail qu'elle fait actuellement est bien en deçà des responsabilités qu'elle serait en mesure d'assumer. Nous pouvons donc suggérer qu'il y ait une nouvelle répartition des tâches au service de l'approvisionnement. Cela nous amène à dire que certaines activités sous la responsabilité du régisseur des approvisionnements pourraient être déléguées à l'agent de bureau et

qui aurait pour avantage de libérer le régisseur de cette partie de travail et pour l'agent de bureau de prendre la place qui lui appartient dans ce service.

RECOMMANDATION 6: «MISE EN APPLICATION DU RÔLE DE COORDONNATEUR DU RÉGISSEUR DES APPROVISIONNEMENTS»

Advenant que la recommandation 5 soit mise en application, il en découlera une libération de temps pour le régisseur des approvisionnement, ce qui pourra lui permettre d'exercer vraiment les fonctions relatives à son titre. Il aurait davantage un rôle de coordonnateur qu'un rôle d'exécutant dans le service.

RECOMMANDATION 7: «PERSONNEL SURNUMÉRAIRE LORS DE L'IMPLANTATION DE CERTAINS CHANGEMENTS»

Afin de pouvoir apporter les changements qui s'imposent pour améliorer le fonctionnement de ce service, nous estimons que le service nécessiterait, de façon temporaire, l'ajout de personnel pour procéder à du déblayage. Avec la somme de travail qui est acheminée quotidiennement vers le service, il devient impossible pour le personnel en place, déjà surchargé, de vaquer à des activités de transformation.

RECOMMANDATION 8: «ÉLABORATION D'OUTILS DE TRAVAIL»

Pour faciliter le travail au personnel en place et faire en sorte que leur travail soit efficace, il est

recommandé de mettre sur pieds des outils de travail. Les principaux outils essentiels nous semblent être par ordre de priorité l'établissement d'un système de classement, la mise à jour des catalogues servant à la fois au régisseur des approvisionnements et aux utilisateurs et enfin la création d'un bottin des fournisseurs par catégorie de matériel.

RECOMMANDATION 9: «MISE EN PLACE DE MÉCANISMES DE CONTRÔLE»

Dans le but de parvenir à faire respecter davantage la fonction du service et les procédures d'achat, nous croyons que certains mécanismes de contrôle sauraient éviter des abus. Dans ce sens et, pour en avoir eu la preuve antérieurement, nous savons que l'émission de mesures restrictives incitent autant les utilisateurs que les fournisseurs à se soumettre aux politiques d'achat en vigueur. Ceci exigera, entre autres, de la part du régisseur des approvisionnements, qu'il exerce un contrôle rigoureux tant qu'à la vérification des disponibilités budgétaires des bons de commande avant de les acheminer vers les fournisseurs. Cette vérification devient encore plus importante après la période des Fêtes, étant donné la diminution des sommes disponibles. Il est demandé, pour des raisons d'efficacité et d'économie de temps et d'énergie, que s'établisse une collaboration étroite entre les mesures adoptées de la part du Directeur des finances et de l'équipement et

le régisseur des approvisionnement. Dès que du personnel autre que le régisseur des approvisionnements fait des démarches pour un achat éventuel, il serait opportun de fournir au régisseur des approvisionnements un compte-rendu de ces discussions. Cette façon de faire rendrait plus facile l'implication du régisseur des approvisionnements dans le dossier, s'il y a lieu d'y donner suite.

RECOMMANDATION 10: «UN RESPONSABLE DES INVENTAIRES»

Compte tenu des problèmes identifiés dans le travail du personnel en place concernant l'inaccessibilité à des informations de tous genres, nous croyons indispensable de créer un poste de responsable des inventaires. Connaissant la structure administrative de l'organisme, nous sommes en droit de penser que ce poste ne nécessiterait pas d'embauche d'un employé en surplus mais qu'il pourrait faire l'objet d'un déplacement, ce qui n'encourrait pas de dépenses salariales additionnelles.

RECOMMANDATION 11: «UN SYSTÈME D'INVENTAIRE DES RESSOURCES MATÉRIELLES»

Procéder à l'élaboration d'un système d'inventaire par les personnes responsables du dossier (soit régisseur des approvisionnement et/ou le responsable de l'inventaire). Le système inventaire serait un outil précieux pour connaître le matériel disponible dans les diffé-

rentes unités administratives, pour suivre le mouvement du matériel disponible, pour identifier les matériaux brûlés ou volés, pour prévoir le remplacement du matériel désuet, pour utiliser au maximum les acquis, pour avoir un meilleur contrôle lors des achats, pour réaliser des économies financières et, enfin, pour faciliter et favoriser des décisions judicieuses. L'ensemble de ces conséquences positives découlant de l'implantation de l'inventaire aurait comme impact un plus haut degré de satisfaction auprès des utilisateurs. Nous venons donc d'énoncer une recommandation pour atteindre nos objectifs.

RECOMMANDATION 12: «ÉTABLISSEMENT D'UN MAGASIN CENTRAL»

La recommandation présente en est une à long terme et viendrait après la réalisation des onze précédentes. Il s'agit de la mise en place d'un magasin central pour répondre avec plus d'efficacité aux besoins des utilisateurs. Le magasin éviterait de longs délais dans plusieurs cas de demandes et rendrait possible des achats regroupés pour réaliser des économies financières substantielles. Le magasin décongestionnerait considérablement le service de l'approvisionnement en acheminant vers celui-ci que les achats non disponibles en magasin ou lors d'achats d'équipement plus spécialisé requérant une attention spéciale. Par le fait même, il n'y aurait plus raison de se retrouver en pé-

rentes unités administratives, pour suivre le mouvement du matériel disponible, pour identifier les matériaux brûlés ou volés, pour prévoir le remplacement du matériel désuet, pour utiliser au maximum les acquis, pour avoir un meilleur contrôle lors des achats, pour réaliser des économies financières et, enfin, pour faciliter et favoriser des décisions judicieuses. L'ensemble de ces conséquences positives découlant de l'implantation de l'inventaire aurait comme impact un plus haut degré de satisfaction auprès des utilisateurs. Nous venons donc d'énoncer une recommandation pour atteindre nos objectifs.

RECOMMANDATION 12: «ÉTABLISSEMENT D'UN MAGASIN CENTRAL»

La recommandation présente en est une à long terme et viendrait après la réalisation des onze précédentes. Il s'agit de la mise en place d'un magasin central pour répondre avec plus d'efficacité aux besoins des utilisateurs. Le magasin éviterait de longs délais dans plusieurs cas de demandes et rendrait possible des achats regroupés pour réaliser des économies financières substantielles. Le magasin décongestionnerait considérablement le service de l'approvisionnement en acheminant vers celui-ci que les achats non disponibles en magasin ou lors d'achats d'équipement plus spécialisé requérant une attention spéciale. Par le fait même, il n'y aurait plus raison de se retrouver en pé-

riode de surcharge de travail au service de l'approvisionnement. Le magasin central se trouverait le centre de réception et de distribution des marchandises. Nous éliminerions ainsi des frais de transport occasionnés, des pertes de matériel, des erreurs de réception et de destinataires. Ce magasin constituerait un meilleur contrôle pour les achats et une utilisation plus adéquate des matériaux en stock. Voir tableau 9 «Séquence proposée de l'approvisionnement».

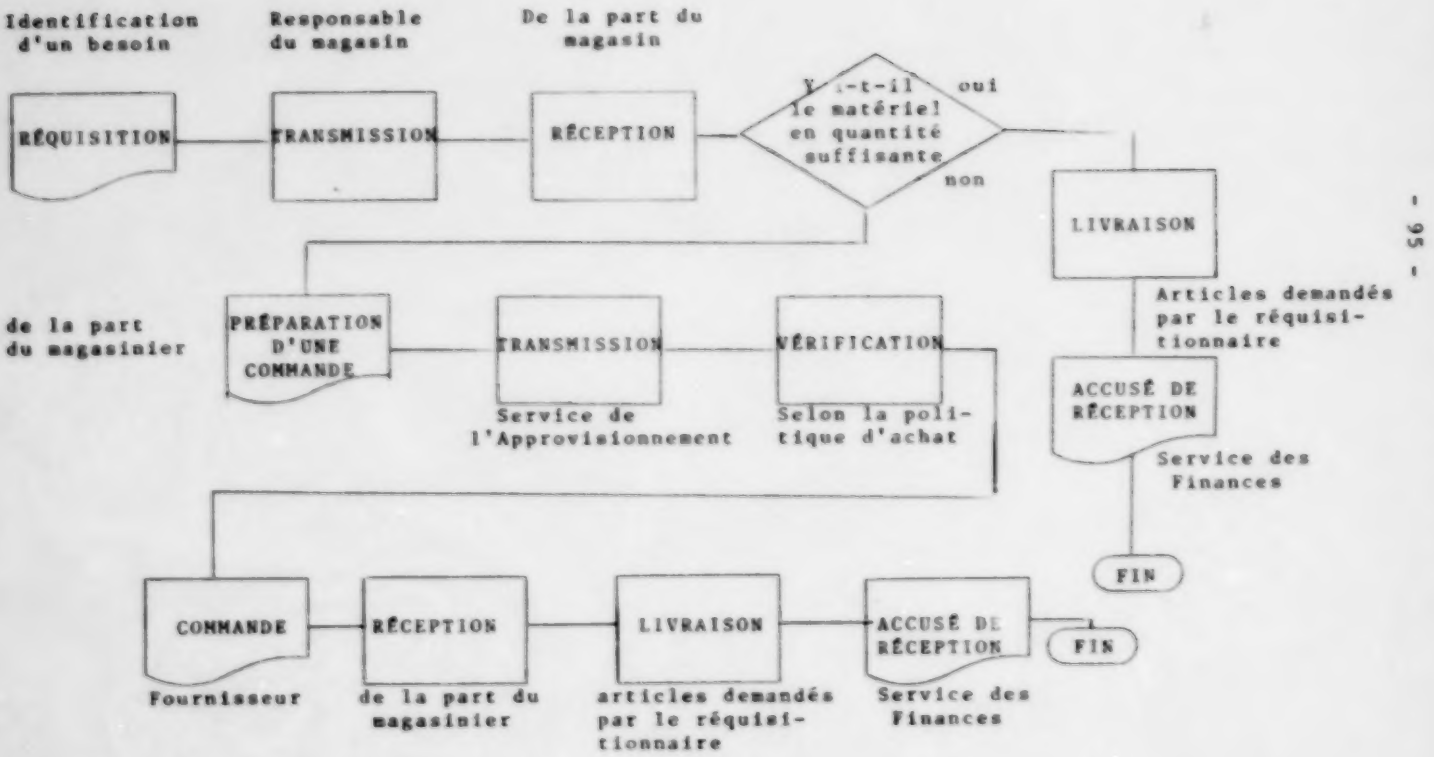
RECOMMANDATION 13: «POSSIBILITÉ D'UNE SOURCE UNIQUE D'INFORMATION (INFORMATISATION)»

Nos contacts avec d'autres services de l'approvisionnement à l'intérieur de différentes commissions scolaires nous ont donné l'occasion de voir en place un système d'inventaire informatisé. Un tel système constitue une source unique d'information à laquelle autant le personnel du service que les utilisateurs peuvent s'alimenter. Nous verrions bien l'établissement d'un système de ce genre, compte tenu des besoins sans cesse grandissants de notre organisme. À long terme l'informatisation, bien que dispendieuse au départ, deviendrait rentable. Elle conduirait à des économies d argent mais surtout à des gains d'énergie et de temps. Cette recommandation serait à réévaluer après l'implantation d'un système inventaire et d'un magasin central afin de confirmer ou d'informer ce besoin.

RECOMMANDATION 14: «NOUVELLE PERSPECTIVE DU RÔLE DU RÉGISSEUR DES APPROVISIONNEMENTS»

L'ensemble des treize recommandations précédentes auront comme impact de libérer le régisseur de l'approvisionnement. Ayant plus de temps à sa disponibilité, il pourra consacrer du temps à des recherches et se tenir à la fine pointe des produits disponibles sur le marché. Ceci implique, entre autres, qu'il assisterait à des démonstrations qui enrichiront ses connaissances en tant que conseiller auprès des utilisateurs. Cette recommandation aurait un double but, soit celui de satisfaire davantage les utilisateurs et amener la qualité de vie au travail pour le régisseur de l'approvisionnement. La compétence avant-gardiste du régisseur de l'approvisionnement contribuerait certainement à faire en sorte que ce service soit plus connu, respecté et apprécié des utilisateurs.

TABLEAU 9
SÉQUENCE PROPOSÉE DE L'APPROVISIONNEMENT



Pour bien démontrer que nos recommandations touchent aux trois aspects problématiques de notre étude, nous vous suggérons de consulter le Tableau 10: «Synthèse des recommandations».

TABLEAU 10
SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

	RECOMMANDATIONS													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Planification	x		x				x		x			x	x	x
Organisation			x	x				x	x		x	x	x	x
Structuration		x	x	x	x	x	x			x		x		

Vous constaterez qu'une même recommandation se retrouve dans les trois sphères d'activité. Il en est ainsi parce que certaines recommandations selon qu'on les regarde sous différents angles peuvent correspondre aux trois.

5.2 Problèmes potentiels

Des recommandations que nous venons d'énoncer, nous pouvons prévoir certains problèmes potentiels susceptibles de se présenter lors de l'implantation des changements suggérés. Pour faire cette démonstration, nous utiliserons le modèle de Kast et Rosenzweig.

5.2.1 Environnement:

Dans le cas qui nous intéresse, nous pouvons identifier un environnement interne composé des utilisateurs et un environnement externe qui comprend les fournisseurs. Nos expériences nous amènent à estimer que la cause de nos problèmes nous viendrait davantage des utilisateurs que des fournisseurs. Ceci s'explique par le fait que les fournisseurs sont sous la dépendance des utilisateurs et qu'ils se conformeront donc plus facilement aux exigences qui leur seront imposés.

5.2.2 Système de buts et valeurs:

Les changements suggérés ne sont pas seulement superficiels et ils viendront jusqu'à un certain point modifier le système de buts et valeurs. Des recommandations telles que l'utilisation de mécanismes de contrôle et une source unique d'information sont des éléments qui laissent prévoir certains chambardements dans la façon de voir et de penser dans les unités administratives.

5.2.3 Système psycho-social:

Le fait que le personnel en place dans le service formule des plaintes tant à leur fonctionnement qu'à leur satisfaction professionnelle peut jouer comme élément de motivation pour leur faire vivre les différents changements suggérés. Il est quand même à prévoir une résistance au changement étant donné qu'il pourrait survenir des déplacements de personnel, des redéfinitions de tâches, des délégations de tâches et des outils de travail nouveaux. Si on pense que le personnel en place y est depuis plusieurs années, nous pourrions comprendre leur insécurité du moins de façon temporaire. Il serait opportun de voir à améliorer le système de communication inter-relationnel et entre les niveaux hiérarchiques pour minimiser le plus possible les impacts de ces changements profonds.

5.2.4. Système structural:

La venue d'un responsable des inventaires et la création d'un magasin central sont des recommandations qui affectent la structure de l'organisme. Nous ne croyons cependant pas qu'il

s'agisse là d'un problème aux conséquences majeures. Ce qui pourrait s'en trouver le plus affecté, c'est au niveau budgétaire étant donné les fortes sommes d'argent à investir. Cependant, il pourrait arriver que l'application des autres recommandations puisse répondre aux besoins et ne nécessite pas l'implantation du magasin central.

5.2.5 Système technique:

C'est peut-être le système le plus touché par nos recommandations et celui qui pourrait, en grande majorité, résoudre une bonne part de la problématique centrale. C'est au niveau de l'informatisation que nous estimons les difficultés les plus grandes. Le personnel en place devra se familiariser avec la technologie et renoncer à leurs anciennes façons de procéder.

5.2.6 Système managérial:

Il y a d'une part les recommandations mais nous sommes bien conscient que le succès de leur implantation réside dans la façon dont les gestionnaires les présenteront et les ferons assi-

miler graduellement. Nous estimons qu'un réseau de communication positif et informel pourrait amoindrir bien des heurts.

5.3 Stratégie d'implantation:

Nous n'avons pas établi comme telle une stratégie d'implantation étant donné que notre mandat était une analyse et qu'il n'était alors pas question de l'étape suivante que pourrait être la mise en application de nos recommandations. Quand même, nous en avons tenu compte dans l'élaboration de nos recommandations en les plaçant par ordre de priorité.

6. CONCLUSION

6. CONCLUSION

Cette dernière partie sera réservée pour revoir l'ensemble du travail et évaluer si nous sommes parvenus à atteindre les objectifs que nous nous étions fixés.

Nous débuterons en nous remémorisant le mandat qui nous avait été confié par l'organisme dont nous faisons partie.

Le mandat:

> «Depuis quelques années, que ce soient les employés ou les utilisateurs du service de l'Approvisionnement de la CSRVS témoignent de la nécessité de s'arrêter pour faire l'analyse du fonctionnement de ce service. Ils sont amenés à considérer ce besoin par le fait que les individus impliqués deviennent dans l'impossibilité d'offrir la qualité de service que requièrent les usagers.»

À partir de ce mandat, nous avons eu à identifier le problème central sur lequel nous nous proposions d'intervenir. La progression de notre analyse nous a conduit à reformuler notre problème afin d'être plus en mesure de le sectionner et de la résoudre.

Le problème:

«Le personnel du service de l'Approvisionnement ressent des sentiments d'insatisfaction en ce qui a trait à la planification, à l'organisation de leur travail et au besoin de structuration de leur service. Ces ajouts leur permettraient de travailler de façon plus efficace et de répondre davantage aux besoins des utilisateurs.»

Le problème étant mis en évidence, il nous a semblé opportun de nous fixer des objectifs à atteindre pour pouvoir définir les orientations que nous allions donner à ce travail.

Les objectifs:

1) formuler des recommandations relatives à la structuration du service, à l'orientation plus spécifique et à la mise en place d'outils de travail;
2) améliorer l'efficacité des services offerts aux utilisateurs en terme d'accessibilité à plus d'information, de simplification du processus d'achat et de délai plus court lors de demandes.

Les sous-objectifs:

1) faire connaître et respecter le rôle de ce service;
2) améliorer le degré de satisfaction des employés de ce service.

Par l'utilisation des modèles théoriques, par le bâti des différents tableaux, par l'élaboration de nos recommandations et, dans plusieurs cas, par l'explication de celles-ci, nous estimons que nous avons, en grande majorité, atteint nos objectifs et mené à bien cette analyse. Il nous semble que ce travail a une certaine valeur et qu'il pourrait être applicable s'il était retenu. Nous avons abordé le problème sous l'angle de la centralisation des approvisionnements parce qu'il nous semblait que les prévisions futures s'orienteraient dans ce sens. Le travail aurait pu être d'une toute autre forme si nous avions choisi d'en considérer d'autres facettes. Il serait d'ailleurs probablement intéressant de faire le parallèle entre deux approches différentes et peut-être même de regrouper des recommandations qui, dans certains cas, pourraient se compléter et apporter plus de latitude dans l'application. Nous sommes fiers de l'enrichissement acquis à travers cette expérience et pouvons mieux prendre conscience de tout le bagage de connaissances que nous avons acquis au cours des trois années de ce cours. Nous nous sommes surpris à plusieurs reprises à considérer les choses plutôt sur un aspect managériel que technique, ce qui nous laisse croire que nous sommes sur le sentier d'avenues nouvelles que pourrait nous réserver l'avenir.

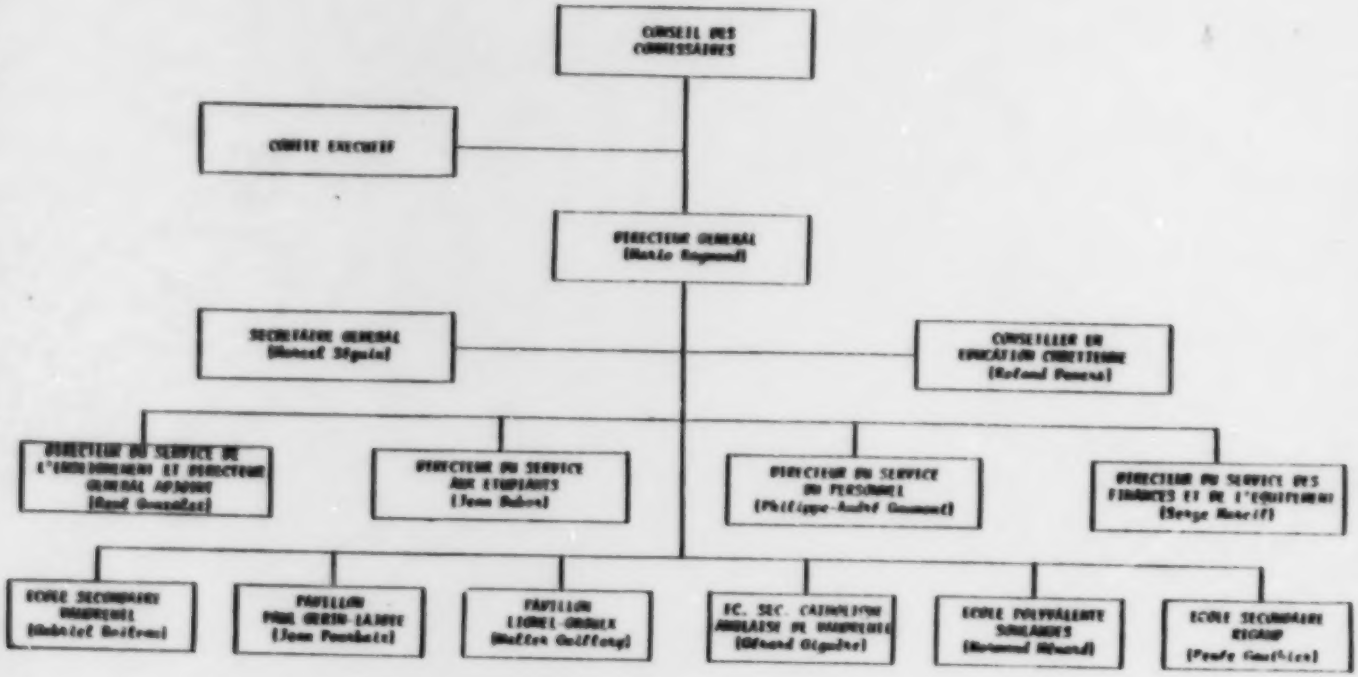
ANNEXE 1

ORGANIGRAMME

DE LA

COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE VAUDREUIL-SOULANGES

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE VAUDREUIL-SOULANGES

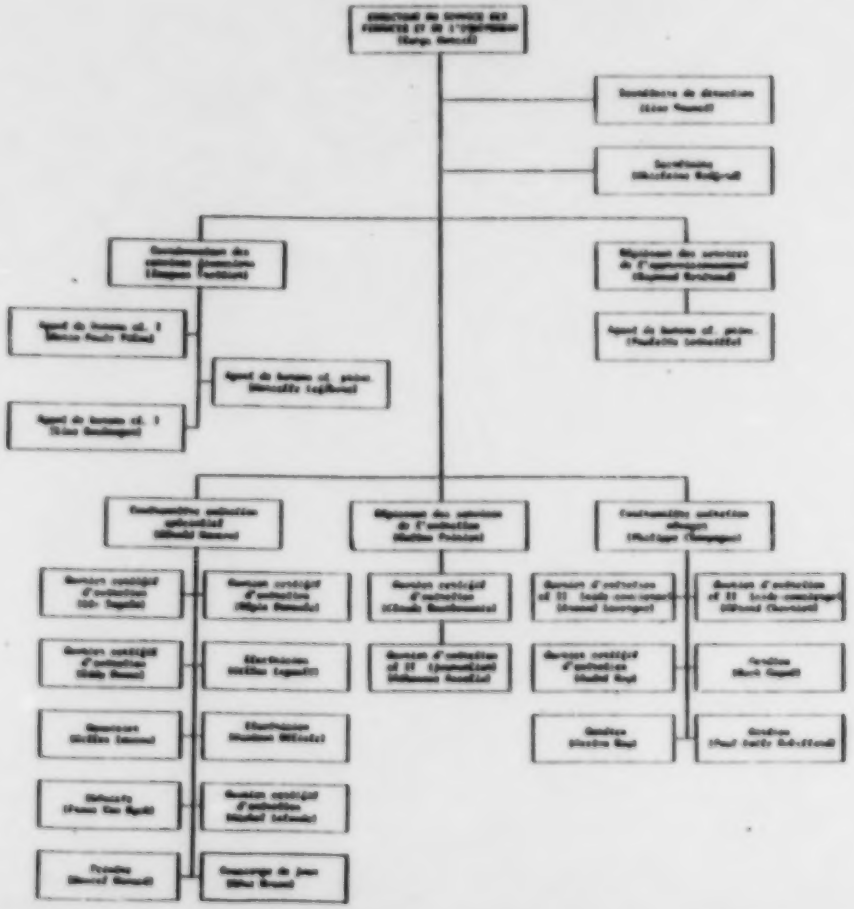


ANNEXE 2

ORGANIGRAMME DU

SERVICE DES FINANCES ET DE L'ÉQUIPEMENT

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE VAUDREUIL-SOULANGES



ANNEXE 3

POLITIQUE D'ACHAT

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
		1 de 37	23-1-03

Approuvée par les Commissaires

Date	No de référence	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT
22 mars 1983	RCL. 83-3-6		

Service des Finances
et de l'Equipement

1.0 INTRODUCTION

1.1 Le présent document expose la politique de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges en matière d'approvisionnement. Quant aux grandes politiques, nous nous en reporterons aux directives du gouvernement du Québec: (ministère de l'Education)

1.2 L'objectif du service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement, est de fournir en biens et services, au meilleur coût (prix, services et qualités et dans les meilleurs délais), les unités administratives de la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges;

1.3 But:

Maximiser l'efficacité à l'intérieur du service en procurant aux unités administratives de la Commission un outil de travail uniforme susceptible d'accélérer les procédures et de faciliter les suivis.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 1 de 37	Numéro d'identification 83-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983	No de référence: Rés. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

2.0 DEFINITIONS

2.1 Aliéner:

Vendre, céder, échanger, donner, louer avec option d'achat, léguer; (détruire et/ou mettre au rebut)

2.2 APPELS D'OFFRES:

2.2.1 Appel d'offres:

Désigne l'acte émis par la Commission aux fins de recevoir des offres de prix pour des biens et/ou des services;

2.2.2 Appel d'offres public:

Demande de prix publiée par voie d'un ou de journaux québécois, pour l'achat de biens et/ou de services;

2.2.3 Appel d'offres sur invitation:

Demande de prix adressée personnellement à des fournisseurs choisis, les invitant à présenter leurs soumissions pour l'achat de biens et/ou de services;

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
Applicable aux Commissaires		9 de 37	83-1-03
Date: 22 mars 1983 — No de référence: RÉs. 83-3-8	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	

Service des Finances
et de l'Equipement

2.0 DEFINITIONS

2.2.4 Cotation: (demande de prix)

Un document écrit par lequel un fournisseur fait connaître ses prix et termes en vue de la vente de biens ou de services spécifiques;

2.3 Biens:

Tous meubles et immeubles, appareillage, outillage et articles de consommation;

2.4 Commande:

La commande est le contrat qui autorise un fournisseur à livrer de la marchandise ou à exécuter des services aux conditions négociées;

2.5 La Commission:

Désigne la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges et comprend tout employé autorisé à agir en son nom;

2.6 Dépôt de garantie:

Chèque de dépôt ou cautionnement de soumission et/ou cautionnement d'exécution exigé, s'il y a lieu, par la Commission lors d'un appel d'offres, pour garantir les termes de la soumission jusqu'à parfaite exécution de la ou des commande(s);

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 2 de 37	Numéro d'identification 23-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983	No de référence: RÉs. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

2.0 DEFINITIONS

2.6.1 Chèque de dépôt: (achat)

Le chèque de dépôt doit être un chèque visé par une banque canadienne ou une caisse autorisée et fait à l'ordre de la Commission. Le montant du chèque visé devra représenter au moins cinq (5%) pour cent de la valeur totale de la soumission. Le chèque officiel de banque, le mandat de banque et le mandat de poste faits à l'ordre de la Commission seront acceptés au même titre que le chèque visé et aux mêmes conditions;

2.6.2 Chèque de dépôt: (travaux)

Le chèque de dépôt doit être un chèque visé par une banque canadienne ou une caisse autorisée et fait à l'ordre de la Commission. Le montant du chèque visé devra représenter au moins dix (10%) pour cent de la valeur totale de la soumission. Le chèque officiel de banque, le mandat de banque et le mandat de poste faits à l'ordre de la Commission seront acceptés au même titre que le chèque visé et aux mêmes conditions;

2.6.3 Cautionnement de soumission: (achat)

Le cautionnement de soumission ou police de garantie de soumission doit être émis par une compagnie d'assurance habilitée à faire affaires dans le Québec, en faveur de la Commission et représenter au moins cinq (5%) pour cent de la valeur totale de la soumission;

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
Approuvés par le Conseil des Commissaires		5 de 37	23-1-03
Date: 22 mars 1983 — No de référence: RCs. 83-3-8	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	

Service des Finances
et de l'Equipement

1.0 DEFINITIONS

1.6.4 Cautionnement de soumission: (travaux)

Le cautionnement de soumission ou police de garantie de soumission doit être émis par une compagnie d'assurance habilitée à faire affaires dans le Québec, en faveur de la Commission et représenter au moins dix (10%) pour cent de la valeur totale de la soumission;

1.6.5 Cautionnement d'exécution: (achat et travaux)

Le cautionnement d'exécution ou police de garantie d'exécution de commande doit être émis par une compagnie d'assurance habilitée à faire affaires dans le Québec, en faveur de la Commission et représenter cinquante (50%) pour cent de la valeur de la ou des commande(s);

Ce cautionnement devra être transmis à la Commission au plus tard sept (7) jours de calendrier après que demande en sera faite au soumissionnaire;

1.7 Fabricant: (manufacturier-entreprise)

Etablissement industriel s'occupant de la production partielle ou totale de certains articles et de la vente, soit directement à l'utilisateur ou soit par l'entremise d'une maison d'affaires;

1.8 Fournisseur:

Maison d'affaires s'occupant de la vente de biens et/ou de services aux utilisateurs. Désigne le

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
		de 5	22-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace no:	Sujet:	
Date: 22 mars 1983 / No de référence: RÉs. 83-3-8		POLITIQUE D'ACHAT	

Service des Finances
et de l'Equipement

2.0 DEFINITIONS

fabricant, le magasin ou toute autre organisation s'occupant de vente;

2.9 M.A.O.: (mobilier-appareillage-outillage)

Le mobilier se distingue de l'ameublement par son caractère non fixe, il est habituellement à l'intérieur des unités administratives et peut être enlevé ou déplacé très facilement;

L'appareillage et outillage comprennent la machinerie lourde et légère, les outils de toutes sortes, les instruments de laboratoire, le matériel roulant et enfin tous les appareils utilisés par la Commission;

Le M.A.O. se distingue du matériel de consommation en ce qu'il ne se consomme pas rapidement à l'usage;

(Réf. au document no 9 du Système de Gestion du Ministère de l'Education, Gouvernement du Québec, Edition 1969)

2.10 Matériel de consommation: (opérations courantes)

Dans le matériel de consommation, nous retrouvons tout autre matériel dont la caractéristique est qu'il se consomme relativement vite à l'usage et il est habituellement désigné par les noms suivants: "les fournitures et matériel proprement dit";

(Réf. au document no 9 du Système de Gestion du Ministère de l'Education, Gouvernement du Québec, Edition 1969)

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
		7 de 37	25-1-03
Approuvés par les Commissaires	Remplace no:	Sujet:	POLITIQUE D'ACHAT
Date: 22 mars 1983 / No de référence: Rés. 83-3-8			

Service des Finances
et de l'Equipement

2.0 DEFINITIONS

2.11 Négociation:

La négociation est l'aboutissement d'une démarche en vue d'un accord entre un vendeur et un acheteur relativement aux conditions d'une commande;

2.12 Services:

Tous travaux confiés et/ou exécutés par un entrepreneur;

2.13 Soumission:

Désigne le document signé sur lequel sont offerts les prix des biens ou services demandés aux conditions stipulées;

2.14 Soumissionnaire:

Désigne la personne, société ou compagnie, qui remplit et signe un appel d'offres lequel devient alors une soumission;

2.15 Tableau comparatif:

Document sur lequel apparaît les noms des fournisseurs qui ont été appelés à soumissionner ainsi que l'énumération des articles soumis, la marque de commerce, les prix et termes;

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le	Page	Numéro d'identification
		1 de 37	03-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace no.	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983 — No de référence: Rés. 83-3-4			

Service des Finances
et de l'Equipement

2.0 DEFINITIONS

2.16 Urgence:

Evénement de force majeure qui nécessite le remplacement et/ou la réparation, dans les plus brefs délais, d'un bien pour assurer la sécurité des personnes ou minimiser les dommages causés aux biens de la Commission.

2.17 Contrat de service: (CS)

Autorise l'approvisionnement à caractère répétitif et continu à l'intérieur d'un projet impliquant plus d'une transaction de même nature.

2.18 Fonds fixe:

Une quantité de numéraires rendant possible l'acquittement de menues dépenses courantes d'une unité administrative.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 9 de 37	Numéro d'identification 03-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983 / No de référence: RÉs. 83-3-5			

Service des Finances
et de l'Equipement

3.0 LA DEMANDE

3.1 Tous les besoins de l'utilisateur se traduisent par une demande exprimée par un bon de commande; elle provient d'une école ou d'un service en vue de l'acquisition de biens ou de services;

3.2 Chaque demande se fait en fonction:

3.2.1 des besoins d'un programme pédagogique approuvé;

3.2.2 des besoins d'une activité approuvée;

3.2.3 des besoins d'entretien des propriétés de la Commission;

3.2.4 des besoins administratifs de l'école et/ou des services;

3.3 La demande doit toujours parvenir au service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement;

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES. REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identificatio..
		10 de 37	03-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983 / No de référence: RCs. 83-3-8			

Service des Finances
et de l'Equipement

4.0 MATERIEL D'IMMOBILISATIONS (M.A.C.)

4.1 Les besoins de mobilier, appareillage, outillage capitalisables sont exprimés par les usagers selon un ordre de priorité, annuellement, à une date déterminée. Des formules préparées à cet effet par le service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement, sont préalablement distribuées, permettant ainsi une compilation plus facile;

4.2 Les demandes des différentes écoles et services sont, par la suite, soumises à une étude en vue de vérifier la conformité;

4.3 Suite à une approbation, le service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement, procède à la rédaction des appels d'offres après avoir tenu compte, s'il y a lieu, des biens déclarés en surplus par les unités administratives.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
		11 de 17	23-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace no:	Sujet:	POLITIQUE D'ACHAT
Date: 22 mars 1983 / No de référence: RCS. 83-3-8			

Service des Finances
et de l'Equipement

5.0 DEMANDE D'EXECUTION DE TRAVAUX

5.1 Les plans et devis pour l'exécution de travaux d'entretien, de construction et/ou d'aménagement relevant du service de l'Equipement, devront être préparés par les spécialistes dudit service et remis à l'Approvisionnement pour fins d'appels d'offres.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 12 de 37	Numéro d'identificatio. 23-1-05
Approuvée par les Commissaires		Remplace no.	Sujet POLITIQUE D'ACHAT
Date 22 mars 1983	No de reference Rés. 83-3-6		

Service des Finances
et de l'Equipement

6.0 APPEL D'OFFRES

6.1 Négociation:

Selon le cas, une négociation se traduira, soit par un "appel d'offres public" ou "invitation", soit par une "demande de prix" écrite ou téléphonique, soit par entrevue avec un représentant ou encore par l'utilisation des catalogues. Seul le responsable de l'Approvisionnement peut ainsi négocier; il se réserve cependant le droit de déléguer son pouvoir à certains membres de son personnel concernant les achats de routine ou de marchandise standardisée, habituellement gardée en magasin;

6.2 Règles de l'appel d'offres:

(Réf. document "Procédures d'achat du ministère de l'Éducation", 22 décembre 1977)

6.2.1 La gestion des biens publics implique la recherche du plus bas coût possible compte tenu de l'utilisation, de la qualité, du délai de livraison et du service après vente;

6.2.2 Pour en arriver à obtenir les meilleurs prix, la Commission procèdera par appel d'offres public ou par appel d'offres sur invitation en cherchant à rejoindre tous les fabricants ou fournisseurs intéressés;

6.2.3 Lorsqu'elle le jugera nécessaire, la Commission pourra exiger un dépôt de garantie du soumissionnaire équivalent au moins à cinq pour cent (5%) ou dix pour cent (10%) du total de la soumission incluant la taxe provinciale. Ce

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 13 de 37	Numéro d'identification 23-1-03
Approuvés par le Commissaires	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983 / No de référence: RCs. 83-3-8			

Service des Finances
et de l'Equipement

6.0 APPEL D'OFFRES

dépôt de garantie pourra être changé en cautionnement d'exécution à la passation de la commande pour s'assurer de la livraison entière ou de la parfaite exécution des travaux (voir définitions);

6.2.4 La durée de l'appel d'offres, c'est-à-dire la période comprise entre la date de parution dans les journaux et celle de l'ouverture des soumissions pour l'appel d'offres public ou la période comprise entre la date d'envoi de l'invitation et celle de l'ouverture des soumissions pour l'appel d'offres sur invitation devra être de quinze (15) jours ouvrables;

6.2.5 Aucune disposition contenue dans le cahier des charges ne devra avoir pour effet d'exclure un produit québécois et, dans la mesure où une telle action peut s'inscrire dans le cadre d'une saine pratique administrative, la priorité doit être accordée aux produits et matériaux fabriqués au Québec;

6.2.6 Lorsque la Commission ne peut décrire, soit par leurs caractéristiques propres et leur utilisation générale, soit par la mention d'une codification ou d'une norme qui s'y rapporte, soit au moyen d'un devis de rendement ou d'une appellation d'usage courant employée par les manufacturiers et les fournisseurs, des produits et matériaux sans indiquer une marque de commerce particulière, les documents du cahier de charges devront permettre l'acceptation des produits équivalents. Les produits québécois, s'il en est, devront servir de référence laissant aux autres manufacturiers l'obligation de faire la preuve de l'équivalence de leurs produits;

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 12 de 37	Numéro d'identification 03-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983 — No de référence: RÉs. 83-3-8			

Service des Finances et de l'Equipement

6.0 APPEL D'OFFRES

6.2.7 Tous les achats de mobilier, d'appareillage et d'outillage seront faits en conformité avec les normes contenues dans les cahiers de normalisation tels que publiés par la direction de l'Equipement du ministère de l'Education. Une consultation préalable devrait être faite auprès du bureau de normalisation du ministère de l'Education du Québec par le responsable des approvisionnements et ce pour l'achat d'articles capitalisables non déjà inscrits dans ses cahiers;

6.2.8 L'interprétation des documents de l'appel d'offres relèvera du responsable de l'Approvisionnement et/ou du responsable du dossier;

6.2.9 La Commission fournira à tout soumissionnaire les documents suivants: le bordereau de soumission, le cahier des charges avec les descriptions des articles, les plans et devis (s'il y a lieu), l'enveloppe de retour pré-adressée et toutes autres informations pertinentes à l'appel d'offres et à l'ouverture des soumissions;

6.3 TYPES D'APPEL D'OFFRES

6.3.1 L'appel d'offres public

L'appel d'offres public sera retenu à condition que le montant de l'achat à négocier soit supérieur à vingt-cinq mille dollars (25 000 $) ou à cinquante mille dollars (50 000 $) s'il s'agit d'un projet à caractère physique. Le service de l'Equipement, section Approvisionnement, fait appel à des parutions publiques dans différents journaux invitant tout fournisseur éventuel

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 15 de 37	Numéro d'identification 23-1-03
Approuvée par les Commissaires		Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT
Date: 22 mars 1983	No de référence: Rés. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

6.0 APPEL D'OFFRES

à soumettre des prix sur les produits ou services désirés;

6.3.2 L'appel d'offres sur invitation

L'appel d'offres sur invitation sera utilisé à la condition que le montant à l'achat, à négocier, soit inférieur à vingt-cinq mille (25 000 $) ou à cinquante mille dollars (50 000 $) s'il s'agit d'un projet à caractère physique. L'appel d'offres sur invitation se négocie de la façon suivante:

6.3.2.1 Appel par téléphone à trois fournisseurs ou plus, leur demandant de confirmer leurs prix par écrit;

6.3.2.2 Demande de prix écrite à trois fournisseurs ou plus, leur demandant de fournir des prix également par écrit;

6.3.2.3 Pour les contrats de services et d'immobilisations de plus de deux mille dollars (2 000 $) l'adjudication des contrats devra être faite par le Comité exécutif;

6.3.3 La demande de prix directe

Pour la négociation d'un article ou de plusieurs articles d'une même famille dont la valeur estimative est inférieure à trois mille dollars (3 000 $) le responsable de l'Approvisionnement choisit à sa discrétion entre une demande de prix téléphonique ou écrite (sur invitation),

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification:
Approuvée par les Commissaires		16 de 37	23-1-03
Date: 22 mars 1983	No de référence: RCL. 83-3-8	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT

Service des Finances
et de l'Equipement

6.0 APPEL D'OFFRES

par rencontres avec un ou plusieurs fournisseurs ou en consultant leurs listes de prix;

6.3.4 Négociation d'urgence

Nonobstant la politique établie aux paragraphes 6.3.1, 6.3.2 et 6.3.3, dans certains cas une délégation de pouvoir pourra être accordée pour des achats spéciaux ou des travaux d'urgence.

(Réf: paragraphe 2.16 lequel définit l'urgence).

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le	Page	Numéro d'identification
		17 de 37	23-1-03
Approuvée par les Commissaires		Formule no.	Sujet POLITIQUE D'ACHAT
Date: 22 mars 1983	No de référence: Rés. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

7.0 REGLES DE LA SOUMISSION

7.1 La soumission demeurera valable et irrévocable pour une période de soixante (60) jours de calendrier à compter de la date d'ouverture des soumissions. Elle ne fera l'objet d'aucune révision, ni d'aucune actualisation;

7.2 La soumission devra être dactylographiée ou manuscrite;

7.3 Sur demande de la Commission, le soumissionnaire devra joindre à sa soumission, la documentation technique nécessaire à l'appréciation du produit offert;

7.4 L'original (et une copie) de la soumission dûment complétés devront être retournés dans l'enveloppe préparée à cette fin, cachetée, pour l'heure et la date indiquées;

7.5 La soumission devra être signée par l'officier autorisé à cette fin;

7.6 Les soumissionnaires s'engageront à fournir, sur demande de la Commission, les échantillons des marchandises qu'ils offrent et permettront à cette dernière de surveiller à l'usine la fabrication des produits demandés;

7.7 A moins d'avis contraire, tous les coûts incluant ceux d'emballage, de transport, de livraison, d'assurances et de déchargement à l'intérieur du local de livraison, devront être inclus dans le prix soumissionné;

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 18 de 37	Numéro d'identification 23-1-03
Approuvée par les Commissaires		Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT
Date: 22 mars 1983	No de référence: RCs. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

7.0 REGLES DE LA SOUMISSION

7.8 La taxe de vente fédérale devra être incluse dans le montant de la soumission, à moins que la marchandise offerte en soit exemptée, ceci vaut également pour les tarifs douaniers;

7.9 Le prix unitaire ne comprendra pas la taxe provinciale. Elle devra cependant être comprise dans le prix total de la soumission;

7.10 Les prix soumis devront inclure également les coûts de l'installation lorsque demandée au cahier des charges;

7.11 Le prix soumis devra permettre une variation de plus ou moins dix pour cent (10%) de la quantité du produit à commander;

7.12 Les prix soumis devront être en devises canadiennes.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 10 de 37	Numéro d'identification 03-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1985	No de référence: Rés. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

8.0 RECEPTION ET OUVERTURE DES SOUMISSIONS EN PUBLIC

8.1 Lors de la réception des soumissions, le responsable de la négociation ou son délégué inscrira sur l'enveloppe la date et l'heure et y apposera ses initiales devant témoin;

8.2 Les soumissions reçues seront conservées dans un endroit sécuritaire par le responsable de la négociation;

8.3 Tout changement concernant la date, l'heure, l'endroit de la réception ou de l'ouverture des soumissions, devra être transmis, aux personnes à qui ont été remis les documents relatifs à l'appel d'offres, avant l'heure initialement fixée, et si possible par le réseau de communication utilisé initialement;

8.4 Si pour quelque raison que ce soit, les bureaux de la Commission ne sont pas ouverts le jour indiqué pour l'ouverture d'un appel d'offres, l'ouverture de cet appel d'offres sera faite le deuxième jour ouvrable et travaillé qui suivra la date originalement indiquée;

8.5 Si une seule soumission est entrée, il n'y aura pas d'ouverture. Dans ce cas, le responsable de la négociation communiquera immédiatement, par téléphone, avec les fournisseurs qui n'ont pas répondu pour les informer d'un délai additionnel (à déterminer). Ce délai écoulé, il y aura ouverture;

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
		20 de 37	03-1-03
Approuvé par le Commissaire	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983 / No de référence: RCs. 83-3-8			

Service des Finances
et de l'Equipement

8.0 RECEPTION ET OUVERTURE DES SOUMISSIONS EN PUBLIC

8.6 L'ouverture des soumissions sera faite par le responsable de la négociation, devant au moins un témoin et les représentants des soumissionnaires. Il constatera et lira à haute voix pour chaque soumission la raison sociale du soumissionnaire, la présence ou non du dépôt de garantie lorsqu'exigé, le nom du signataire de la soumission, le montant total ou les prix unitaires.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
		2e de 3e	03-1-03
Approuvée par le Commissaire	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983	No de référence: RCL 83-3-4		

Service des Finances
et de l'Equipement

9.0 ANALYSE DES SOUMISSIONS

9.1 Le régisseur de l'Approvisionnement (ou avec le responsable du dossier) est (sont) responsable(s) de l'analyse des soumissions;

9.2 Toute correction non paraîée entraînera le rejet de l'offre pour l'article concerné;

9.3 Aucune modification à la soumission ne sera acceptée après son ouverture;

9.4 Toute soumission incorrectement remplie ou incomplète pourra être rejetée en tout ou en partie;

9.5 Le défaut de se conformer à l'une quelconque des règles de l'appel d'offres, des conditions générales ou des informations contenues dans le cahier des charges pourra entraîner l'annulation de la soumission.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulange

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 22 de 37	Numéro d'identification 23-1-03
Approuvée par la Commission	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983	No de référence: RCs. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

10.0 CHOIX DU FOURNISSEUR ET/OU DU PRODUIT

10.1 Le répresseur de l'Approvisionnement est responsable de la recommandation du choix du fournisseur et/ou du produit;

10.2 La Commission ne s'engage à accepter ni la plus basse ni aucune des soumission reçues; de plus, elle se réserve le droit d'accepter une soumission en tout ou en partie;

10.3 La Commission acceptera la soumission la plus basse conforme aux exigences du cahier des charges et à celles des normes du ministère; règle générale, elle sera retenue;

10.4 Toute équivalence du produit spécifié devra être accompagnée d'une description complète du produit offert en substitution. La Commission se réserve le droit de reconnaître ou de rejeter l'équivalence de toute marchandise offerte en substitution à celle spécifiée;

10.5 Les dépôts de garantie des soumissionnaires, dont la soumission n'aura pas été retenue, leur seront retournés dans les trente (30) jours suivant l'ouverture des soumissions;

10.6 Après l'adjudication des commandes, les dossiers des soumissions seront disponibles pour consultation aux bureaux de la Commission;

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
		23 de 37	03-1-03
Approuvée par les Commissaires		Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT
Date: 22 mars 1983	No de référence: RÉS. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

10.0 CHOIX DU FOURNISSEUR ET/OU DU PRODUIT

10.1 Dans le cas des appels d'offres publics ou sur invitation, un tableau comparatif sera préparé par le service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement. Après autorisation requise, ce dernier procédera à l'émission des commandes.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 24 de 37	Numéro d'identification 23-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace le:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983	No de référence: RCs. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

11.0 ENTREPRISES CONTROLEES PAR DES EMPLOYES DE LA COMMISSION

11.1 Les entreprises dont les intérêts sont contrôlés en tout ou en partie par des employés de la Commission, peuvent transiger avec cette dernière, mais en tenant compte des conditions suivantes:

11.1.1 Fournir un permis d'enregistrement;

11.1.2 Etre accessible au public;

11.1.3 Avoir d'autres clients que la Commission;

11.1.4 Respecter la politique d'achat.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
		25 de 37	03-1-03

Approuvée par les Commissaires

Date	No de référence	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT
22 mars 1983	RÉs. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

12.0 ACQUISITION

L'acquisition des biens et services peut se faire de trois façons:

- achat par fonds fixe;
- achat par bon de commande;
- approvisionnement par contrat de service;

12.1 Principes de base:

12.1.1 Le fonds fixe doit être considéré comme étant un outil de dépannage, l'achat par bon de commande étant la procédure pour les achats de la Commission;

12.1.2 Tout achat de moins de 100 $ (total de la facture) peut être payé comptant ou acheminé au service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement, par bon de commande, au choix du requérant, exception faite des cas définis par le terme urgence où le fonds fixe peut être utilisé jusqu'à un montant de 500 $;

12.1.3 Tout achat de plus de 100 $ (total du bon de commande) doit être effectué par le service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement, sauf dans les cas d'urgence où le fonds fixe sera utilisé tel que prévu au point 12.1.2 ci-haut;

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulange

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES		Emise le:	Page	Numéro d'identificatio
Approuvée par les Commissaires			26 de 37	03-1-05
Date	No de référence	Remplace no:	Suit:	POLITIQUE D'ACHAT
22 mars 1983	RÉS. 83-3-8			

Service des Finances
et de l'Equipement

12.0 ACQUISITION

12.1.4 Aucune immobilisation, salaire, frais de voyage, de déplacement et de représentation ne peut être payé par le fonds fixe;

12.1.5 Aucune école ou service n'est autorisé à acheter à crédit; seul le service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement, peut le faire;

12.1.6 Dans les cas d'urgence, tels que définis à la page de la présente politique, où l'achat se situe entre 100 $ et 500 $, le responsable de cette dépense devra aviser le Directeur du service des Finances et de l'Equipement, aussitôt que la dépense a été effectuée, en décrivant la nature de l'urgence;

12.2 Contrôles internes:

12.2.1 Le fonds fixe doit être conservé dans un endroit sûr et être sous clef; (ex: compte de banque)

12.2.2 Une seule personne doit avoir le contrôle absolu du fonds;

12.2.3 Toute dépense doit être approuvée au préalable par le Directeur de service ou d'école concerné;

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 27 de 37	Numéro d'identification 23-1-03
Approuvée par la Commission	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983	No de référence: RCS. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

12.0 ACQUISITION

12.2.4 Lorsque la moitié du fonds fixe a été dépensé, le responsable du fonds doit demander un remboursement au service des Finances, section de la Comptabilité, en produisant un rapport (formule annexée) avec pièces justificatives à l'appui; aucun coupon de caisse ne sera accepté;

12.2.5 Pour chaque demande de remboursement du fonds fixe, le service des Finances, section de la Comptabilité, procédera à la vérification des pièces justificatives et remboursera le total des factures acceptées;

12.2.6 Dans tous les cas de remboursement du fonds fixe, la facture originale, marquée dûment "PAYEE", est exigée;

12.2.7 Le chèque de remboursement est fait au nom du responsable du fonds fixe;

12.2.8 Le remboursement doit être autorisé par le Directeur des Finances et de l'Equipement;

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
		28 de 37	23-1-03
Approuvée par les Commissaires		Remplace no:	Suite: POLITIQUE D'ACHAT
Date: 22 mars 1983	No de référence: RÉs. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

12.0 ACQUISITION

12.3 *Liste des responsables:*

	MONTANT
Directeur du service des Finances et de l'Equipement	1 500 $
Directeur, école secondaire Vaudreuil	700 $
Directeur, école polyvalente Soulanges	800 $
Directeur, école secondaire Rigaud	300 $
Directeur, pavillon Gérin-Lajoie	400 $
Directeur, pavillon Gérin-Lajoie (cafétéria)	10 000 $
Directeur, pavillon Lionel Groulx	500 $
Directeur, école secondaire catholique anglaise de Vaudreuil	400 $
Directeur, service aux Etudiants	500 $
Directeur, service de l'Enseignement	400 $
Directeurs de centres du service de l'Education des adultes	
- Atelier-Ecole Les Cèdres	1 000 $
- Centre culturel	600 $

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES		Emise le:	Page	Numéro d'identification
Approuvée par les Commissaires			29 de 37	03-1-05
Date	No de référence	Remplace no:	Sujet	POLITIQUE D'ACHAT
22 mars 1983	RCS. 83-3-8			

Service des Finances
et de l'Equipement

12.0 ACQUISITION

12.4 Achat par bon de commande:

12.4.1 La commande doit contenir tous les termes pouvant permettre son exécution par le fournisseur;

12.4.2 Tout achat de plus de 100 $ ou de plus de 500 $ dans le cas d'une urgence doit être émis par bon de commande;

12.4.3 Tout achat d'immobilisations doit être fait par le service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement;

12.4.4 Dans tous les cas où l'article demandé ne figure pas au catalogue, le requérant doit utiliser un bon de commande en suivant la procédure indiquée au manuel de "procédures d'achat et de paiement" préparé et mis à jour par le service des Finances et de l'Equipement;

12.4.5 En vue de s'assurer que les écoles obtiennent les biens nécessaires à la rentrée scolaire et au meilleur prix possible, les bons de commandes devront être reçus par le service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement, selon l'échéancier suivant:

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 30 de 37	Numéro d'identificatic 23-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace no:	Page	POLITIQUE D'ACHAT
Date: 22 mars 1983	No de référence: RÉS. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

10.0 ACQUISITION

DATE	REMISE DES BONS DE COMMANDES
1er juillet au 30 mars	Volumes de bibliothèque (remise par tranche raisonnable du montant total du budget bibliothèque)
30 mai	a) volumes de classe b) Laboratoires - matières premières
10 juin	a) matériel didactique b) Education physique - matières premières
20 juin	a) audio-visuel - matières premières b) ateliers - matières premières
30 juin	Arts plastiques

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numero d'identification
		31 de 37	23-1-03
Approuvee par les Commissaires	Remplace no	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983 / No de reference: RCL 83-3-8			

Service des Finances
et de l'Equipement

12.0 ACQUISITION

12.5 Achat par contrat de service (CS)

Le contrat de service est le remplacement de la commande en vue de procurer des biens et services par le processus d'ententes successives avec un ou des fournisseurs;

Les contrats de service sont établis en fonction de:

12.5.1 Services professionnels requis pour des projets spécifiques;

12.5.2 Location d'immeubles avec facilités pour activités pédagogiques et/ou administratives;

12.5.3 Location et/ou entretien d'équipement de machinerie et d'outillage;

12.5.4 Transport journalier des élèves:

- sur le territoire de la Commission;
- hors du territoire de la Commission;

12.5.5 Clientèle scolaire fréquentant une commission scolaire et/ou une institution extra-territoriale;

12.5.6 Besoins requis régulièrement par les écoles et/ou services pour fins administratives et d'entretien;

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identificatic
		32 de 37	23-1-03
Approuvée par les Commissaires		Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT
Date: 22 mars 1983	No de réso: RCS: 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

12.0 ACQUISITION

12.6 Le contrat de service doit contenir tous les termes permettant son émission et/ou l'information définissant les modalités de l'entente:

12.6.1 Protocole et/ou contrat et/ou résolution;

12.6.2 Durée;

12.6.3 Coûts;

12.7 Toute demande de contrat de service doit toujours être envoyée au service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
		33 de 37	23-1-03
Approuvée par les Commissaires		Remplace no:	Suite: POLITIQUE D'ACHAT
Date: 22 mars 1983	No de référence: RCs. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

13.0 LIVRAISON

13.1 Le fournisseur s'engagera à livrer, à moins d'une demande spécifique de la Commission, du matériel neuf et en bon état de fonctionnement;

13.2 Tout matériel devra porter une garantie de fiabilité et de sécurité. Tout vice de construction entraînera en tout temps la responsabilité du fabricant et/ou du fournisseur et ce dernier devra le remplacer;

13.3 Le soumissionnaire s'engagera à expédier les produits tels que soumissionnés. Aucune substitution ne sera acceptée lors de la livraison à moins d'entente préalable auprès du responsable de l'Approvisionnement, et/ou avec l'organisme acheteur;

13.4 Tous les produits devront être identifiés d'une façon permanente et discrète. Ils devront porter la marque de commerce et le numéro de modèle du fabricant; .

13.5 Le matériel devra être livré (et mis en place, s'il y a lieu) dans les délais exigés lors de l'appel d'offres ou indiqués dans la commande.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 34 de 37	Numéro d'identification 23-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace la/le:	Suite: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983	No de référence: RÉs. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

14.0 RECEPTION, INSPECTION ET ACCEPTATION

14.1 Le destinataire aura la responsabilité de s'assurer que la marchandise reçue est conforme à la commande;

14.2 La Commission inspectera tous colis au moment de sa réception et signera un bordereau de réception;

14.3 Tout doute concernant la qualité ou l'état du matériel lors de la livraison devra être signalé immédiatement au service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement, lesquels verront à aviser le fournisseur afin de préserver légalement les droits de la Commission;

14.4 Tout matériel non conforme aux exigences du cahier de charges sera retourné au fournisseur, aux frais de ce dernier, après autorisation du Régisseur de l'Approvisionnement, et/ou de l'organisme acheteur.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page	Numéro d'identification
		35 de 37	23-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 22 mars 1983 / No de référence: RCS. 83-3-8			

Service des Finances
et de l'Equipement

15.0 REMPLACEMENT DE MATERIEL VOLE OU BRISE PAR VANDALISME

15.1 Lors d'un vol ou d'un bris par vandalisme dans une unité administrative de la Commission, le responsable doit compléter un rapport, lequel sera accompagné du constat de l'autorité policière. En conséquence, s'il est nécessaire de remplacer le matériel volé ou brisé, une demande sera acheminée au service de l'Equipement, section de l'Approvisionnement. Le remplacement de ce matériel s'effectuera selon les disponibilités budgétaires appropriées.

NOTE: Une réserve budgétaire devrait être prévue afin de pourvoir rapidement au remplacement du matériel volé ou brisé, selon les besoins.

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 36 de 37	Numero d'identification: 23-1-03
Approuvee par les Commissaires		Remplace no:	Objet: POLITIQUE D'ACHAT
Date: 22 mars 1983	No de reference: RCL. 83-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

16.0 ALIENATION DES BIENS MEUBLES

16.1 La Commission n'est pas autorisée à aliéner ses biens à moins de rencontrer les dispositions légales à cet effet, et plus particulièrement celles décrites à l'article 216 L.R.Q., 1978, c. I-14; (S.R.Q. 1964, c. 255, a. 228)

16.1.1 La Commission peut aliéner un bien meuble, dont la valeur marchande à l'unité est inférieure à mille dollars (1 000 $), également se départir des biens brisés et sans valeur en les détruisant ou en les mettant au rebut et ce sans l'autorisation ministérielle;

16.1.2 La Commission qui désire aliéner un bien meuble, dont la valeur marchande à l'unité excède mille dollars (1 000 $), doit obtenir l'autorisation préalable du Ministre de l'Education.

TEXTE DE L'ARTICLE 216

Autorisation d'aliéner

Aucune corporation scolaire ne peut hypothéquer, vendre, louer, échanger ni aliéner ses biens de quelque façon ni emprunter sur ses biens, sans en avoir obtenu l'autorisation du Ministre si la valeur marchande de ces biens excède mille dollars (1 000 $) ou, selon le cas, si la durée du bail est de plus d'un (1) an ou si le loyer annuel est de plus de mille deux cents dollars (1 200 $).

La Commission Scolaire Regionale Vaudreuil-Soulanges

POLITIQUES, REGLEMENTS ET DIRECTIVES	Emise le:	Page 37 de 37	Numéro d'identification 23-1-03
Approuvée par les Commissaires	Remplace no:	Sujet: POLITIQUE D'ACHAT	
Date: 27 mars 1987	Note de référence: RCL. 85-3-8		

Service des Finances
et de l'Equipement

16.0 ALIENATION DES BIENS MEUBLES

Demande de soumissions

Toute vente de propriété scolaire autorisée en vertu du présent article doit être faite à la suite d'une demande de soumissions faite au moyen d'un avis public, à moins que le Ministre n'ait permis de faire cette vente de gré à gré, pour un prix déterminé, de telle manière et après tels avis que ledit Ministre juge convenables.

S.R. 1964, c. 235, a. 228; 1966-67, c. 61, a. 5.

I-14 / 60 NOVEMBRE 1978

ANNEXE 4

MÉMO AUX DIRECTEURS

MEMO AUX DIRECTEURS

M.D. 83-84-015

1983-11-23

POLITIQUE D'ACHAT VERSUS FOURNISSEURS

Dans le cadre de sa politique d'achat, la Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges voit à faire respecter les procédures régissant les transactions avec les compagnies ou maisons d'affaires désireuses de vendre leurs produits ou services à notre organisme.

Parmi la gamme de transactions effectuées avec notre organisme, il se glisse parfois certaines anomalies. Ainsi, il arrive parfois qu'un fournisseur expédie et livre du matériel sans autorisation, c'est-à-dire sans qu'aucun bon de commande officiel de la C.S.R.V.S. n'ait été émis.

Afin de pallier à cette situation, nous faisons parvenir à tous les fournisseurs de la Commission scolaire un avis les informant de notre position à ce sujet, dont vous trouverez copie ci-jointe.

Auriez-vous l'obligeance d'aviser les personnes susceptibles d'avoir des relations avec tout fournisseur éventuel.

Merci de votre attention ainsi que de votre collaboration.

MARIO RAYMOND
Directeur général

SERGE MARCIL
Directeur des Finances
et Equipement

SM/cl

p.j. Avis aux fournisseurs

LA COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE VAUDREUIL-SOULANGES

service des finances et de l'équipement

Vaudreuil, le 21 novembre 1983

AVIS IMPORTANT AUX FOURNISSEURS

A QUI DE DROIT — SANS PREJUDICE

La politique d'achat de la Commission Scolaire Régionale de Vaudreuil Soulanges exige l'émission d'un bon de commande officiel justifiant l'achat de produits nécessaires à son opération. En l'occurrence, le service de l'approvisionnement représente le seul département dûment autorisé à acheter pour le compte de la C.S.R.V.S.

En conséquence, avant de procéder à la livraison des produits demandés, le fournisseur doit au préalable obtenir un bon de commande confirmant l'achat à la maison choisie.

Le non respect de cette condition essentielle de la part d'un fournisseur nous obligera à appliquer la procédure suivante:

S'il y a livraison de marchandise sans bon de commande:

a). l'achat sera refusé et la marchandise retournée aux frais du fournisseur.

b). La compagnie se verra rayée de la liste des fournisseurs de la Commission Scolaire Régionale de Vaudreuil Soulanges.

Il est important de noter que toute facturation doit comprendre le numéro du bon de commande identifiant la transaction effectuée afin de faciliter les procédures comptables et d'éviter ainsi tout retard éventuel dans le paiement des factures.

Etant assurés de votre collaboration, nous demeurons,

Bien Vôtres,

Raymond Bertrand, Rég.
Service de l'Approvisionnement

Serge Harcil, Dir.
Finances et Equipement

[illegible] Boul. Roche, Vaudreuil, Qué. J7V 8B1 — Tél.: 455-8211

ANNEXE 5

DESCRIPTION DE TÂCHES (AGENT DE BUREAU, C.P.)

- 67 -

30.3 AGENT DE BUREAU, CLASSE PRINCIPALE

NATURE DU TRAVAIL

Le rôle principal et habituel de l'employé de cette classe consiste à être responsable de la coordination, de la direction et du contrôle d'un ensemble de travaux effectués par du personnel de soutien administratif dans une unité administrative ou dans un ou plusieurs secteurs d'une unité administrative.

Il peut également être affecté, exclusivement ou non, à une ou plusieurs tâches relativement complexes et spécialisées dans un domaine particulier.

QUALIFICATIONS REQUISES

Scolarité et expérience

Avoir complété un cours secondaire V, avec option appropriée, ou détenir un diplôme ou une attestation d'études dont l'équivalence est reconnue par l'autorité compétente et avoir au moins six (6) années d'expérience pertinente.

Autres exigences

Posséder, si nécessaire, des connaissances pratiques relatives au secteur d'activités.

ATTRIBUTIONS CARACTÉRISTIQUES

L'agent de bureau classe principale, dans un service donné, coordonne les travaux administratifs d'une partie ou de l'ensemble des secteurs; il est responsable de l'initiation de nouveaux employés, de la distribution et de la correction du travail d'un groupe d'employés et il donne son avis sur la qualité des travaux effectués. Il collabore à la préparation de l'échéancier des travaux réguliers, spéciaux ou projetés et a généralement la responsabilité de faire respecter cet échéancier, ce qui implique de rappeler ces échéances aux personnes concernées, qu'elles soient de l'intérieur ou de l'extérieur.

La fonction de l'agent de bureau classe principale comporte une spécialisation dans la sélection, la préparation et la vérification de données ainsi que dans la préparation de documents comportant l'inscription de données obtenues par suite de recherches internes ou externes; il peut également coordonner l'application de différentes procédures relatives à son secteur d'activités.

Il peut tenir l'ensemble ou une partie des comptes relatifs aux transactions financières tels que la paie des employés, les comptes à payer, comptes à recevoir.

Il peut être appelé à transiger avec le public ou le personnel sur questions relevant de sa compétence.

Dans l'exercice de ses fonctions, il formule des suggestions et recommandations au personnel de niveau technique et professionnel afin d'améliorer la marche des opérations dont il a la charge.

Au besoin, il accomplit toute autre tâche connexe.

ANNEXE 6

DESCRIPTION DES TÂCHES ACCOMPLIES

PAR L'AGENT DE BUREAU, C.P.

TACHES ACCOMPLIES

SOUTIEN ADMINISTRATIF

NOM & PRENOM: LATREILLE PAULETTE

CLASSIFICATION: AGENT DE BUREAU (SOUS-TOTAL)

DESCRIPTION	POURCENTAGE
- Remplir des formules	- %
- Dactylographier des textes (VOIR VERSO)	45 %
- Réception d'appels téléphoniques	22 %
- Prêt de volumes	- %
- Vérification de données AT.SOUSJACTION.BONS.DE.COMMANDES	22 %
- Communications téléphoniques de contrôle	- %
- Codification des dépenses	- %
- Vérification des heures travaillées	- %
- Calcul de rémunération	- %
- Enregistrement de données informatiques	- %
- Création d'un télégramme	- %
- Distribution et réception d'équipement	- %
- Entreposage d'équipement	- %
- Réception de matériel	3 %
- Préparation de réquisitions	- %
- Tenue d'inventaire (sous d'inventaire à l'exception informatique)	- %
- Réparations mineures	- %
- Notes sténographiques	- %
- Composition de lettres	4 %
- Photocopie	5 %
- Réception de visiteurs	8 %
- Classement	1 %

(VERSO)

- Autres (précisez) ..... ____?

- APPELS D'OFFRES
- CATALOGUES INTERNES SERVICES ECOLES
- CONTRATS DE SERVICE (C.S.)
- ASSURANCES GENERALES

_____ _____

Signature du supérieur immédiat — Date

_____ _____

Signature du directeur de service ou d'école — Date

Cette description de tâches correspond

à celle de _____ ____?

à celle de _____ ____?

à celle de _____ ____?

_____ ____?

Directeur du service du personnel — Date

BIBLIOGRAPHIE

1. Association des cadres scolaires du Québec:

   - Gestionnaire de l'approvisionnement en milieu scolaire, la Commission professionnelle de l'approvisionnement, mai 1980;

   - Rapport du mini-colloque de la Commission professionnelle de l'approvisionnement, Jean-Guy Tousignant, mars 1981.

2. Commission scolaire régionale V ud uil-Soulanges. Politique d'achat, mars 1979.

3. Commission scolaire régionale Vaudreuil-Soulanges. Recueil de politiques et règles de gestion.

4. Gouvernement du Québec:

   - SYGAP (Système de gestion des approvisionnements), MEQ (DSIR), février 1977;

   - SYGEF (Système de gestion financière), MEQ (DSIR), 1977;

   - Loi sur l'instruction publique, Éditeur Officiel, novembre 1978;

   - Ministère de l'Éducation, Recueil des règles de gestion des commissions scolaires.

5. Harvard L'Expansion, (1981) N° 1, Été, France, Organiser l'entreprise: Prêt à porter ou sur mesure? p. 9 à 23 de Henry Mintzberg.

6. Hurtubise, Rolland (1980), À la recherche du SIG, Les Éditions Agencea d'Arc Inc., Montréal.

7. Kast, F.E., Rosenzweig, J.E., (1979). Organization and Management, A System and Contingency Approach, Third Edition, McGraw-Hill, U.S.A.

8. Keen, Peter G.W., Scott Morton, Michael, S., (1978) Decision Support Systems, an Organizational Perspective, Addison-W sl y, U.S.A.

9. Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations, Prentice-Hall, U.S.A.

10. Riverin, Gagné, Turgeon, Hamel (1981) L'administrateur public, un être «pifométrique». Presses de l'Université du Québec, Québec.

11. Voyer, Pierre (1981) École Nationale d'Administration Publique, Montréal, Notes de cours: Analyse de Systèmes.

12. Voyer et Hurtubise, L'analyse de système, c'est quoi finalement, Argus, volume 8, n° 2, mars-avril 1979.

X0025508 7

DATE DE RETOUR

JAN 21

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION